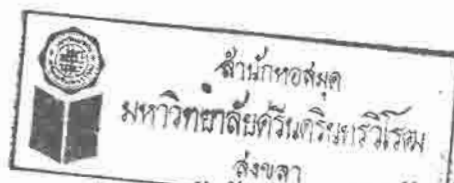


B. ๗๕๖

๒๓ ต.ค. ๒๕๓๗



85302

ขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา



ปริญญานิพนธ์

ของ

พันตำรวจโท มงคล บุญชุม

ลิขสิทธิ์เป็นสมบัติของสำนัก
พิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ควร
พินิจอยู่กับผู้ใดโดยไม่ขออนุญาตผู้พิมพ์
สำนักพิมพ์หรือผู้จัดพิมพ์ ไม่สามารถ
คัดลอกหรือพิมพ์ซ้ำ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้ เพื่อเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
พฤศจิกายน ๒๕๓๗

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์
ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

..... ประธาน
(อาจารย์ ดร.อาคม วัตรโสง)

..... กรรมการ
(อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(อาจารย์ ดร.อาคม วัตรโสง)

..... กรรมการ
(อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวิทย์ ประทุมพรรัตน์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการ
ศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร.พรทิพย์ เสมวักดี)

วันที่ ๒๓ เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๗

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดีเนื่องได้รับความกรุณาให้คำปรึกษา และชี้แนะจากอาจารย์ ดร.อาคม วัดโสง ประธานกรรมการ อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล กรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวิทย์ ประทุมทรัพย์ กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม ซึ่งคอยแนะนำแก้ไขให้กำลังใจในการจัดทำตลอดมา และยังมีอาจารย์ ดร.วีระชัย เสมากักดี อาจารย์ประดิษฐ์ วังสะวิบูลย์ คณาจารย์ภาควิชา การบริหารการศึกษา ได้กรุณาถ่ายทอดวิชาความรู้ หลักการและแนวคิด อันเป็นผลให้ การวิจัยครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่านที่กล่าว มาแล้ว

ขอขอบคุณข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่างให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และส่งแบบสอบถามให้ผู้วิจัยจนครบ จำนวนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดี

ท้ายนี้ผู้วิจัย ขอขอบคุณ อาจารย์ศุภนัฐ เพชรรัตน์ อาจารย์จรัส อติวิทยาภรณ์ ที่อนุเคราะห์การจัดพิมพ์ แนะนำ อธิบาย และขอบคุณ อาจารย์ สุพจน์ เพ็ญจรัส มากเป็นพิเศษที่ช่วยแก้ไขขัดเกลาถ้อยคำสำนวนจนกระทั่งปริญญานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลงด้วยดี และมีอีก 3 ท่าน ที่ผู้วิจัยต้องจดจำคุณงามความดีไว้ ตลอดไปคือ คุณอัสสนา บุญชุม คุณประไพ บุญชุม ผู้ซึ่งคอยให้กำลังใจและช่วย พิมพ์ต้นฉบับตั้งแต่บทที่ 1-4 จนสำเร็จ ส่วนอีกท่าน คือ พลฯ ตำรวจหญิงพวงทรัพย์ อินเลียม ผู้ได้บังคับบัญชาที่ดี ช่วยพิมพ์ต้นฉบับบทที่ 5 ให้หลายครั้งจนสำเร็จเช่นกัน

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากปริญญานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูบูชา แต่บิดามารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

พันตำรวจโท มงคล บุญชุม

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	5
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	5
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	5
	สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า	7
	นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
	ความหมายของคำว่า “ขวัญ”	10
	ความสำคัญและการเสริมสร้างขวัญ	12
	มาตรการตรวจสอบและวัดขวัญ	16
	ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างขวัญ	19
	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญ	27
	พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา	27
	ความพึงพอใจในการทำงาน	29
	ผลประโยชน์ตอบแทน	31
	สภาพในการทำงาน	33
	ความมั่นคงปลอดภัย	34
	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	35
	โอกาสก้าวหน้า	37
	การยอมรับนับถือ	38
	ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	40
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	42
	งานวิจัยในประเทศ	42

บทที่	หน้า
งานวิจัยต่างประเทศ	44
บทวิพากษ์วิจารณ์	46
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	49
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	49
วิธีการสร้างแบบสอบถาม	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล	52
วิธีจัดกระทำกับข้อมูล	52
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	53
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	54
ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล	54
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	55
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	79
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	79
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	79
การวิเคราะห์ข้อมูล	80
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	81
อภิปรายผล	83
ข้อเสนอแนะ	99
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป	99
บรรณานุกรม	100

บทที่

หน้า

ภาคผนวก	110
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์	111
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	114
ภาคผนวก ค ตาราง 17	129
ภาคผนวก ง บทคัดย่อ	136
ประวัติย่อของผู้วิจัย	143



บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาของแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาวิเคราะห์	56
2	แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสงขลา	57
3	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขวัญ ของข้าราชการตำรวจภูธร จังหวัดสงขลา	59
4	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขวัญ ของข้าราชการตำรวจภูธร จังหวัดสงขลา จำแนกตามตัวแปร	61
5	แสดงผลการเปรียบเทียบขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสงขลา ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน	62
6	แสดงผลการเปรียบเทียบขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสงขลา ที่มีชั้นยศต่างกัน	64
7	แสดงผลการเปรียบเทียบขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสงขลา ที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน	66
8	แสดงผลการเปรียบเทียบขวัญด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสงขลา ที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน	67
9	แสดงผลการเปรียบเทียบขวัญด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา จำแนกตามสถานที่ทำงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่	68
10	แสดงผลการเปรียบเทียบขวัญด้านความพึงพอใจในการทำงาน ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน	69
11	แสดงผลการเปรียบเทียบขวัญด้านความพึงพอใจในการทำงาน ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา จำแนกตามสถานที่ทำงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่	70

12	แสดงผลการเปรียบเทียบขวัญด้านผลประโยชน์ตอบแทน ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน	71
13	แสดงผลการเปรียบเทียบขวัญด้านผลประโยชน์ตอบแทน ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา จำแนกตามสถานที่ทำงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่	72
14	แสดงผลการเปรียบเทียบขวัญด้านการยอมรับนับถือ ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน	73
15	แสดงผลการเปรียบเทียบขวัญด้านการยอมรับนับถือ ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา จำแนกตามสถานที่ทำงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่	74
16	แสดงความถี่ของประเด็นข้อเสนอแนะในการยกระดับขวัญ ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ในแก้องค์ประกอบ	75

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันการบริหารบุคคลในองค์การต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร เนื่องจากขวัญมีความเกี่ยวข้องกับผลของการปฏิบัติงานของบุคลากร ขวัญจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ดูแล การบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารรู้จักและเข้าใจในการบำรุงขวัญโดยพยายามหาวิธีการที่ถูกต้องมาใช้อย่างเหมาะสมมีการตรวจสอบขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุงขวัญให้อยู่ในระดับที่ต้องการ บุคคลในหน่วยงานย่อมทำงานเต็มกำลังความสามารถ งานทุกอย่างย่อมประสบความสำเร็จได้โดยง่าย (ชลิดา ศรมณี และพูนศรี เพียรสนอง. 2521 : 95) การสร้างขวัญที่ดีให้บุคลากรในหน่วยงาน จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร (อรุณ รักธรรม. 2517 : 448) นอกจากนี้การสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร ยังทำให้การขัดแย้งในหน่วยงานลดลง บุคลากรมีความสุขในการทำงาน สามารถปรับตัวให้เข้ากับงาน มีความพอใจในสิ่งที่ตนได้รับ มีความสามัคคีในกลุ่มและเข้าใจในจุดประสงค์ขององค์การดีขึ้น (อัมพิกา ไกรฤทธิ. 2522 : 91)

การศึกษาเรื่องขวัญ ได้มีผู้สนใจศึกษาไว้มาก เช่น ฟลิปโป (Flippo. 1961 : 417) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน 10 ประการ คือ เงินเดือน ความมั่นคงของตำแหน่งหน้าที่ สภาพในการทำงาน ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า ความเข้าใจอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผลประโยชน์ตอบแทน สถานะทางสังคม และการมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีค่า ส่วน มาสโลว์ (Maslow. 1966 : 366) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงก็ได้กล่าวถึงความต้องการที่จำเป็นสำหรับมนุษย์ไว้ 5 ระดับ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการทางการยอมรับนับถือ และความต้องการทางการแสดงออก ซึ่งความสามารถหรือความหวังในชีวิต จากทฤษฎีลำดับความต้องการของ มาสโลว์ ทำให้ เฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg, Mausner and

Snyderman. 1959 : 367) ได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ดังกล่าว และได้เรียบเรียงผลการวิจัยเป็นหนังสือเรื่อง "พลังจิตใจในการทำงาน" โดยใช้ชื่อว่า ทฤษฎีสองปัจจัย คือ ปัจจัย "ค่าจูน" และปัจจัย "กระตุ้น" เขาได้วิเคราะห์จำแนกจัดทำเป็นหมวดหมู่ และจัดลำดับสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจที่เรียกว่า ปัจจัย "กระตุ้น" ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความเจริญงอกงาม ส่วนสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความพอใจที่เรียกว่าปัจจัย "ค่าจูน" ได้แก่ นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน ฐานะความมั่นคงและชีวิตส่วนตัว ทฤษฎีต่าง ๆ ของ นักวิชาการดังกล่าวมาแล้วข้างต้นล้วนเป็นประโยชน์กับการสร้างขวัญ และบำรุงขวัญ ของบุคคล ในองค์การทั้งสิ้น ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก มีส่วนคล้ายคลึงกันมาก เพราะทฤษฎีปัจจัยของนามัยของเฮิร์ชเบิร์ก คือ ความต้องการเบื้องต้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ ปัจจัยจิตใจถ้าจะเปรียบก็ตรงกับทฤษฎีความไฝฝืนระดับสูงในชั้นที่ 4 และชั้นที่ 5 ของมาสโลว์ ดังนั้นผู้บริหารจะใช้ปัจจัยจิตใจสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อตอบสนองปัจจัยของนามัย หรือความต้องการระดับต่ำจนเป็นที่พอใจเสียก่อน จากทฤษฎีต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ข้าราชการตำรวจมีภารกิจหลักในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม เพื่อให้ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน อันจะส่งผลให้สังคมมีความสงบเรียบร้อย (แผนกรมตำรวจ. 2534 : 27) และตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) ได้กำหนดนโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกรมตำรวจไว้ คือ ด้านการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และการจัดระบบความสงบสุขในสังคม ซึ่งมุ่งแก้ไขปัญหาการประกอบอาชญากรรมอันเกิดจากผู้มีอิทธิพลในพื้นที่ โดยให้ดำเนินการปราบปรามอย่างเด็ดขาดและต่อเนื่อง และมุ่งขยายระบบส่งเสริมการมีส่วนร่วมขององค์การชุมชน รวมทั้งการป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคมในรูปแบบต่าง ๆ จากภารกิจดังกล่าวแล้ว ข้าราชการตำรวจจึงเกี่ยวข้องสัมพันธ์ใกล้ชิดติดต่อกับประชาชนตลอดเวลา ไม่ว่าในสังคมชนบทและสังคมเมือง เพราะข้าราชการตำรวจเป็น ข้าราชการประจำประเภทหนึ่ง ที่มีบทบาทหน้าที่

ความรับผิดชอบกว้างขวางมาก จนยากที่จะสรุปได้ว่า งานอันสมบูรณ์ของตำรวจนั้น ควรสิ้นสุดหรือยุติลงที่ขั้นตอนหรือกระบวนการใด เพราะอาชญากรรมที่ก่ออาชญากรรมนั้น อาจจะทำเหตุร้ายได้ตลอดเวลาถ้าเจ้าหน้าที่ตำรวจเผลอ และโดยสภาพความเป็นจริงของสังคมไทยในปัจจุบัน ชุมชนได้ขยายตัวและเจริญในทางวัตถุมากขึ้น อาชญากรรมก็เกิดมากขึ้นเช่นกัน ข้าราชการตำรวจก็ยังเพิ่มความยากลำบากในการปฏิบัติมากขึ้นไปด้วย อาจกล่าวได้ว่าตำรวจ คือ เจ้าหน้าที่ของรัฐเพียงฝ่ายเดียว ที่ติดต่อสัมพันธ์กับประชาชนทุกระดับตลอด 24 ชั่วโมง 7 วันต่อสัปดาห์ ทั้งในด้านบริการประชาชน และในด้านที่เกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม (ร.ต.อ.ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2530 : 3) นอกจากภาระหน้าที่อันหนักดังกล่าวนั้น ข้าราชการตำรวจยังต้องประสบปัญหาด้านอื่น ๆ อีกมากที่เป็นสิ่งบั่นทอนขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น ปัญหาค่าครองชีพสูง ความไม่ยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา ความไม่เจริญก้าวหน้าในหน้าที่ ความขาดแคลนอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ความแตกสามัคคีในหมู่คณะ และสวัสดิการไม่ดี ตลอดจนการขาดความอบอุ่นในครอบครัว จากตัวอย่างปัญหาข้อขัดข้องดังกล่าว เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ตำรวจส่วนมากขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อข้าราชการตำรวจปฏิบัติภารกิจได้ไม่เต็มความสามารถ จึงเป็นโอกาสให้มีการก่ออาชญากรรมมากขึ้น ทำให้สุจริตชนได้รับความเดือดร้อน ไม่พอใจในผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจดังที่ทราบกันอยู่ทั่วไปในปัจจุบัน (ร.ต.อ.ชาติชาย วัฒนสุขชัย. 2533 : 93)

สำหรับข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ปัจจุบันมีกำลังพล จำนวน 2,446 นาย (แผนกกำลังพล. 2535) แบ่งเป็นชั้นสัญญาบัตรจำนวน 248 นาย เป็นชั้นประทวนและพลตำรวจ จำนวน 2,198 นาย ปฏิบัติงานอยู่ตามสถานีตำรวจต่าง ๆ ทุกอำเภอในจังหวัดสงขลาจำนวนมากบ้างน้อยบ้างตามอัตราที่ทางกรมตำรวจบรรจุแต่งตั้งไว้ ส่วนประชากรจังหวัดสงขลา มีจำนวนทั้งสิ้น 1,097,171 คน (สำนักงานจังหวัดสงขลา : 2535) ตามหลักสากลนั้น อัตราส่วนที่เหมาะสมซึ่งตำรวจรับผิดชอบต่อความสงบสุขของประชาชนจะเป็น 1 : 500 คน (วิเชียรโชติสุขโชติรัตน์. 2522) สำหรับจังหวัดสงขลา มีข้าราชการตำรวจรับผิดชอบความสงบสุขของประชาชน 1 : 448 คน หากดูตามอัตราส่วนนี้ จะเห็นได้ว่าจำนวนข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่มีอยู่แล้วน่าจะเป็นการเพียงพอในการควบคุมอาชญากรรม แต่ตามสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน อาชญากรรมก็ยังเกิดขึ้นมาก

ประชาชนได้รับความเดือดร้อนอยู่เสมอ เนื่องจากเจ้าพนักงานตำรวจไม่สามารถควบคุมอาชญากรรมได้ ในการที่ข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ไม่สามารถควบคุมอาชญากรรมได้นั้น น่าจะมีสาเหตุมาจากตัวแปรหลายอย่าง เพราะ จังหวัดสงขลาเป็นจังหวัดใหญ่ มีพื้นที่กว้างขวาง เป็นศูนย์กลางของการค้า มีความเจริญทางด้านวัตถุรวดเร็ว และมีแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญๆ หลายแห่ง ชาวต่างประเทศและคนต่างจังหวัดนิยมมาท่องเที่ยวกันเป็นจำนวนมากทุกวัน โดยเฉพาะชาวต่างประเทศที่เข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดสงขลาเป็นจำนวนมาก เช่น ในปี พ.ศ. 2535 มีชาวต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวจำนวน 755,122 คน (ตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดสงขลา. 2535) เมื่อมีคนเข้ามาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก และมีความเจริญทางด้านวัตถุอย่างรวดเร็วดังกล่าวมาแล้ว อาชญากรรมก็เกิดขึ้นมากเช่นกัน ทำให้ข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลาต้องทำงานกันอย่างหนักตลอด 24 ชั่วโมง แทบจะไม่มีเวลาพักผ่อน (สำนักงานจังหวัดสงขลา : 2535) และอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้ คือ ในการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการตำรวจนั้น มีการเล่นพรรคเล่นพวกกันอีกมาก ไม่ได้ใช้ระบบคุณธรรมในการแต่งตั้งโยกย้ายให้ทั่วถึง ทำให้จุดมุ่งหมายของการปฏิบัติราชการ เพื่อความสงบสุขของประชาชนโดยส่วนรวม เปลี่ยนไปเป็นเพื่อประโยชน์ส่วนตัวและหมู่คณะ ระบบนี้จึงต้องปรับปรุงแก้ไขโดยรีบด่วน (พ.ต.ต.อนันต์ เสนาชันธ และคนอื่น ๆ. 2517 : 79)

เมื่อพิจารณาจากสภาพการณ์ต่างๆ ดังกล่าวแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจต่าง ๆ ในจังหวัดสงขลา กำลังประสบปัญหาหลายด้านที่น่าจะทำให้ขวัญของตำรวจอยู่ในระดับต่ำ หรืออาจจะอยู่ในระดับที่ควรจะได้รับการปรับปรุงแก้ไข กรมตำรวจก็ยอมรับว่า ข้าราชการตำรวจที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องส่งเสริมให้มีขวัญและกำลังใจดี งานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมก็จะเกิดประสิทธิภาพ (กรมตำรวจ. 2531 : 1) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงขวัญของข้าราชการตำรวจต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา
2. เพื่อเปรียบเทียบขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ชั้นยศ และสถานที่ทำงาน
3. เพื่อทราบข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงขวัญของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ และใช้เป็นแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา
การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ภายใต้เกอองค์ประกอบ คือ พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน (อรุณ รักธรรม, 2526 : 443)
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา จำนวน 2,446 นาย เป็นชั้นสัญญาบัตร จำนวน 248 นาย เป็นชั้นประทวนและพลตำรวจ จำนวน 2,198 นาย โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) ได้จำนวนชั้นสัญญาบัตร 152 นาย ชั้นประทวนและพลตำรวจ จำนวน 322 นาย ตามลำดับรวม 474 นาย แล้วดำเนินการสุ่มด้วยวิธีแบ่งชั้น (stratified random sampling)

ตามระดับชั้นยศ ใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) โดยใช้ตารางเลขสุ่ม (table of random sampling) ตามลำดับ

3. ตัวแปรที่ศึกษาค้นคว้า

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 วุฒิการศึกษา แบ่งเป็น

3.1.1.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

3.1.1.2 ปริญญาตรีขึ้นไป

3.1.2 ชั้นยศ แบ่งเป็น

3.1.2.1 ตำรวจชั้นประทวนและพลตำรวจ ด.ต. - พลตำรวจ

3.1.2.2 นายตำรวจชั้นสัญญาบัตร ร.ต.ต. - พ.ต.ท.

3.1.3 สถานที่ทำงาน แบ่งเป็น

3.1.3.1 ฝ่ายอำนวยการ

3.1.3.2 สถานีตำรวจภูธรชั้น 1

3.1.3.3 สถานีตำรวจภูธรชั้น 2

3.1.3.4 สถานีตำรวจภูธรชั้น 3

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ภายใต้ 9 องค์ประกอบ คือ

3.2.1 พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา

3.2.2 ความพึงพอใจในการทำงาน

3.2.3 ผลประโยชน์ตอบแทน

3.2.4 สภาพในการทำงาน

3.2.5 ความมั่นคงปลอดภัย

3.2.6 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

3.2.7 โอกาสก้าวหน้า

3.2.8 การยอมรับนับถือ

3.2.9 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

1. ข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่วุฒิการศึกษาต่างกัน มีขวัญแตกต่างกัน
2. ข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่ชั้นยศต่างกัน มีขวัญแตกต่างกัน
3. ข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่ทำงานในสถานที่ต่างกัน มีขวัญแตกต่างกัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ค้นคว้าให้นิยามคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกหรือสภาพจิตใจซึ่งเป็นอาการที่เกิดขึ้นในจิตใจของคน แสดงออกทางอารมณ์ อันก่อให้เกิดกำลังใจที่จะให้ความร่วมมือ และมีผลต่อการปฏิบัติงาน
2. ตำรวจภูธร หมายถึง เจ้าหน้าที่ของรัฐ มีหน้าที่ตรวจตรารักษาความสงบ และปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมาย ระวังเหตุการณ์ทางอาญา นอกเขตกรุงเทพมหานคร
3. ฝ่ายอำนวยการ หมายถึง ฝ่ายปฏิบัติงานสนับสนุนฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งมีสำนักงานอยู่ที่กองกำกับการ
4. สถานีตำรวจภูธรชั้น 1 ของจังหวัดสงขลา หมายถึง สถานีตำรวจภูธรดังต่อไปนี้ คือ สถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองสงขลา สถานีตำรวจภูธรอำเภอระโนด สถานีตำรวจภูธรอำเภอหาดใหญ่ สถานีตำรวจภูธรอำเภอรัตนบุรี สถานีตำรวจภูธรอำเภอนาทวี และสถานีตำรวจภูธรอำเภอสะเดา
5. สถานีตำรวจภูธรชั้น 2 ของจังหวัดสงขลา หมายถึง สถานีตำรวจภูธรดังต่อไปนี้ คือ สถานีตำรวจภูธรอำเภอสติงพระ สถานีตำรวจภูธรอำเภอสิงหนคร สถานีตำรวจภูธรอำเภอควนเนียง สถานีตำรวจภูธรอำเภอจะนะ สถานีตำรวจภูธรอำเภอสะบ้าย้อย และสถานีตำรวจภูธรอำเภอเทพา
6. สถานีตำรวจภูธรชั้น 3 ของจังหวัดสงขลา หมายถึง สถานีตำรวจภูธรกิ่งอำเภอ และสถานีตำรวจภูธรตำบล

7. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การแสดงออกของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับนโยบายการบริหารและสภาวะผู้นำ

8. ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกรัก ชอบ ยินดี เต็มใจ หรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองทั้งในด้านวัตถุและด้านจิตใจ

9. ผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง การได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือน รางวัลต่าง ๆ และสวัสดิการ

10. สภาพในการทำงาน หมายถึง บรรยากาศในสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อม สภาพของกลุ่ม ความสะดวกสบายในการทำงาน และการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

11. ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกได้รับความมั่นคงในงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ หลักประกันต่าง ๆ และความปลอดภัยในการทำงาน

12. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร ความรู้สึกว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญในที่ทำงาน และการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน

13. โอกาสความก้าวหน้า หมายถึง การได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้รับผิดชอบงานที่สำคัญ และตำแหน่งสูงขึ้น และการสนับสนุนให้ได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานหรือศึกษาต่อ

14. การยอมรับนับถือ หมายถึง สถานภาพและการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลภายนอก การได้รับเกียรติและศักดิ์ศรี และการได้รับความร่วมมือในการทำงาน

15. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์กับชุมชน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสนใจเรื่องขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ได้เริ่มขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1917 - 1918 และหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยเฉพาะในปี ค.ศ. 1940 นักบริหารหญิงชื่อ แมรี พาร์คเกอร์ โพลเลต (Mary Parker Follett) ได้ทำการศึกษาและรณรงค์ให้นายทุนต่าง ๆ หันมาสนใจคิดถึงคนงานนอกเหนือไปจากเรื่องเงินและวิธีการจัดการบ้าง โดยเน้นให้เห็นถึงปัญหาสำคัญว่า การสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดี หรือที่เรียกว่าการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งความคิดดังกล่าว สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เอลตัน มาโย (Elton Mayo) ซึ่งศึกษาที่เมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne) ในปี ค.ศ. 1927 ซึ่งได้ข้อสรุปว่า การทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายอย่างเดียว แต่คนงานจะทำงานดีขึ้นหากได้รับการดูแลเอาใจใส่ในความเป็นมนุษย์ของเขามากขึ้น เงินไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญ แต่ขวัญในการทำงานของคนสำคัญกว่า อีกทั้งการให้รางวัลทางจิตใจก็มีผลกระทบต่อการทำงานได้เป็นอย่างดี (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2525 : 10 - 11) แนวคิดนี้ได้รับความสนใจและศึกษาค้นคว้าจากนักวิชาการบริหารอื่น ๆ ต่อมาอีกหลายคน จนกลายเป็นยุคการบริหารงานแนวหนึ่งซึ่งเรียกว่า ยุคการบริหารงานแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Era)

โดยแนวความคิดทางการบริหารดังกล่าว ปัจจุบันนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งเน้นและให้ความสำคัญเรื่องขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานของตนมากขึ้น หลายหน่วยงานจึงได้ทำการศึกษาวิจัยอย่างจริงจัง เพื่อนำผลมาใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มขวัญและกำลังใจบุคลากรของตน แม้ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ เงินทุน และเทคนิควิชาการที่ทันสมัยมากขึ้นก็ตาม

สำหรับการศึกษาเรื่องขวัญของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดสงขลาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยพื้นฐานความรู้ทางทฤษฎีและแนวคิดจากคณาจารย์ผู้สอน เอกสารตำราที่มีอยู่ในแหล่งวิชาการต่าง ๆ มาเป็นหลักเพื่อจัดโครงข่ายหรือกรอบ (Frame) และเป็นหลักฐานอ้างอิงในการวิจัย

ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง “ขวัญ” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอตามหัวข้อที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ความหมายของคำว่า “ขวัญ”
2. ความสำคัญและการเสริมสร้างขวัญ
3. มาตรการตรวจสอบและวัดขวัญ
4. ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างขวัญ
5. ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญ
6. ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของคำว่า “ขวัญ”

ขวัญ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Morale ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน เช่น

ขวัญ หมายถึง ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องาน อันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัด ซึ่งนำใจในการทำงานนี้เป็นของแต่ละบุคคลหรือของแต่ละกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของบุคคล หรือ กลุ่มก็จะต้องเป็นไปในลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ แต่ละคนพร้อมที่จะเสียสละเพื่อคณะหรือส่วนรวมที่พร้อมจะเสียสละ เพื่อแต่ละคนได้เช่นเดียวกัน (พนัส หันนาคินทร์. 2524 : 112)

ขวัญ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้นคือความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการ และวัตถุประสงค์ขององค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2519 : 337)

ขวัญ หมายถึง พฤติกรรมทางอารมณ์ของบุคคลที่มีต่องานของเขา สะท้อนให้เห็นสภาพการทำงานว่ามีความกระตือรือร้น มีความหวัง มีความมุ่งมั่นและมั่นใจในการทำงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์การเพียงใด (อุทัย ธรรมเดโช. 2526 : 95)

ขวัญ หมายถึง สภาพที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลที่ทำงานนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือ การพยายามต่อสู้อุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถและพยายามที่จะไปถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้ (อรุณ รักธรรม. 2526 : 205)

ขวัญ เป็นน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ดีโดยสมัครใจและมีสุขกับการงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ ผู้บริหารที่ดีก็เหมือนแม่ทัพที่ดี คือ เวลาจะออกรบ ขวัญของทหารเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพทุกคนต้องใช้เทคนิคนานาประการ เพื่อให้ทหารมีกำลังใจและขวัญดีเสียก่อนจึงจะออกรบได้ (ภิญโญ สาร. 2526 : 280)

ขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มคนที่บ่งชี้ให้เห็นความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานกัน (Flippo. 1961 : 417)

ขวัญ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของ ขวัญ ไว้ว่า เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน นิยมกันว่ามีประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็จะเป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็จะออกจากร่างไป ซึ่งเรียกว่า ขวัญหนี ขวัญบิน ขวัญหาย เป็นต้น (ราชบัณฑิตยสถาน. 2525 : 130)

คำว่า Morale นั้น พจนานุกรมภาษาอังกฤษอธิบายว่า เป็นเจตคติส่วนบุคคล อันประกอบด้วย ความมั่นใจ ตั้งใจ เต็มใจ เสียสละและกล้าหาญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานตามความต้องการหรือความคาดหวังของกลุ่มในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จและเป้าหมายของกลุ่ม ความรู้สึกเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อผู้นำและความรู้สึกได้รับความสำเร็จสูงสุดในอุดมการณ์ของกลุ่ม ความรู้สึกว่าการร่วมมือของฝ่ายบุคคลเกิดผลดี ตลอดจนความรู้สึกเสียสละและจงรักภักดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เป็นต้น (Gove. 1971 : 1468)

นีโกร (Nigro. 1963 : 383) ได้กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกที่ทำหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้ง เพื่อผลงานร่วมกัน

โยเดอร์ และคนอื่นๆ (Yoder and Others. 1959 : 445) ได้ให้ความหมายในลักษณะเดียวกันว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการงานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ เป็นต้น

สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2514 : 368) ให้ความหมายของขวัญว่า หมายถึง สถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์

ของแต่ละคนทำงานนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือพยายามต่อสู้กับ อุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

สุเมธ เดียววิศเรศ (2527 : 154) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ ความรู้สึกนี้อาจจะเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบรรยากาศของหน่วยงานนั้นก็ได้

จากความหมายของ "ขวัญ" ที่มีผู้ให้ไว้ข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ขวัญ คือสภาวะของจิตใจที่สามารถแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมให้เห็นได้ ทั้งในแง่ที่พึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนา เช่น ความขยันขันแข็งในการทำงาน ความกระตือรือร้น ความมีชีวิตชีวา ความหวัง ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาหรือขวัญดี หรืออาจจะแสดงออกมาในรูปแบบของความหมดหวัง ท้อแท้ หมดกำลังใจหรือเหนื่อยหน่าย ซึ่งเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาหรือ ขวัญไม่ดี

ความสำคัญและการเสริมสร้างขวัญ

ขวัญในการทำงานของบุคคลในแต่ละบุคคล แต่ละองค์การถือว่าเป็นปัจจัยตัวหนึ่ง ที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ อุทัย หิรัญโต (2515 : 181 - 182) กล่าวว่า ขวัญจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งส่วนตัวและคณะดังนี้ คือ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ทำงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่ เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์การ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของบุคคลในหน่วยงาน ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ทำงานมีความคิดสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่างๆ ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

ผุสดี สัตยมานะ (2521 : 100) ได้สรุปความสำคัญของขวัญที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานไว้เจ็ดประการ คือ

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ ภักดี ที่ผู้ทำจะพึงมีต่อองค์การ
3. เสริมสร้างให้เกิดมีการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน
4. ทำให้องค์การแข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้
5. ทำให้ผู้ทำงานมีความเข้าใจในองค์การ
6. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
7. ทำให้ผู้ทำงานมีความเชื่อมั่นในองค์การ

สรุปได้ว่า การทำงานของบุคคลที่มีขวัญดีนั้นมีความสำคัญพอๆ กันกับการทำงานที่ต้องอาศัยบุคคลที่มีความชำนาญและมีเครื่องมือที่ดีในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ต้องการคุณภาพด้วยแล้ว ขวัญในการทำงานย่อมมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

เนื่องจากขวัญมีความสำคัญยิ่งต่อการทำงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ดังนั้น การเสริมสร้างขวัญจึงเป็นความจำเป็นอย่างหนึ่งที่จะต้องทำในองค์การต่างๆ ผู้บังคับบัญชา จะต้องสร้างขวัญในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งรายบุคคล และเป็นคณะ ทั้งนี้ เพื่อจะได้เป็นที่แน่ใจว่าจะได้ผลงานออกมาเต็มเม็ดเต็มหน่วย และเป็นที่สบายใจด้วยกัน ทั้งผู้สั่งและผู้รับคำสั่ง จานงค์ สมประสงค์ (2518 : 115) ได้กล่าวถึงแนวทางในการสร้างขวัญว่า การคิดที่จะยกระดับกำลังขวัญของบุคคลในหน่วยงานให้สูงขึ้นได้นั้น ในขั้นแรกก็จะต้องค้นหาสิ่งทีบุคคลในหน่วยงานนั้นต้องการให้ได้เสียก่อน เพราะถ้าหากความต้องการมิได้รับการตอบสนองให้เป็นที่พอใจแล้ว กำลังขวัญของบุคคลในหน่วยงานก็จะยังอยู่ในระดับต่ำ ส่วนความต้องการสูงใจที่ดี มักจะนำไปสู่การมีขวัญในระดับสูงด้วย (อวยชัย ชะบา และคนอื่น ๆ . 2525 : 357)

เมโยและคนอื่น ๆ (Mayo and Others. 1981 : 7) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการบำรุงขวัญและการสร้างขวัญของคนงาน ณ บริษัทเวสเทิร์น อีเลคตริก (Western Electric Company) ที่ตำบลฮอว์ธอร์น เมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา เรียกว่า Hawthorne Study หรือ Hawthorne Experiment ระหว่าง ปี ค.ศ.1920 - 1930 พบว่า องค์การ คือ ระบบของสังคม คนงานคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์การ บุคคลที่ปฏิบัติงานในแต่ละองค์การย่อมมีความแตกต่างกันในคุณลักษณะส่วนตัว บางคนทำงานได้ยอดเยี่ยม บางคนทำงานพอใช้ และบางคนทำงานไม่ค่อยได้ผล ความแตกต่างเหล่านี้มีสาเหตุหลายประการที่สำคัญคือ พฤติกรรม สิ่ง

แวดล้อม และเจตคติของบุคคลในองค์การ เป็นสาเหตุให้เกิดผลดีผลเสียในการทำงาน

จากข้อสรุปของ เมโยและคนอื่น ๆ เป็นที่เข้าใจว่าการมีทักษะ ความรู้และความสามารถยังไม่เพียงพอที่จะทำให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นนามธรรม เช่น ความต้องการทางด้านส่วนตัว เจตคติ ปัจจัยเหล่านี้มีบทบาทและส่งผลกระทบอย่างสำคัญต่อการบริหาร ความต้องการของคน คือตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เจตคติ คือ ตัวกำหนดพฤติกรรม หากคนมีเจตคติที่ดี และเกื้อกูลต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามความเห็นของ เดเลียว บุรีภักดี (2518 : 222) แล้ว พฤติกรรมที่แสดงออกจะถูกกำหนดให้เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างเสริมให้คนได้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีต่องาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างระดับขวัญให้สูงขึ้น

จูเซียส (Jucius. 1971 : 285 - 288) กล่าวไว้ในทฤษฎีการสร้างขวัญของเขาว่า ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติอย่างเต็มที่ด้วยความพึงพอใจก็ต่อเมื่อเขาคิดว่าหน่วยงานของเขามีวัตถุประสงค์ที่ดี มีความสำคัญและได้รับการยกย่องอย่างกว้างขวาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของบุคคลและหน่วยงานกับขวัญในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในกรณีที่มีระดับขวัญสูง ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานเพื่อหน่วยงานของตนเป็นอันดับแรก และเพื่อบำเหน็จรางวัลเป็นอันดับรอง ถ้าระดับขวัญต่ำ ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานเพื่อต้องการเงินเป็นอันดับแรก และผลของการปฏิบัติงานจะถือเป็นอันดับรอง

เสนาวะ ดิเยว (2516 : 217 - 219) ได้ชี้ให้เห็นว่า ขวัญเป็นลักษณะอย่างหนึ่งของจิตซึ่งเกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล แต่มีอิทธิพลภายนอกมาบังคับ เป็นสภาพจิตที่กำหนดกำลังใจในการทำงาน อันมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์การและบุคคล เป็นอาการที่เกิดขึ้นในจิตใจของคนแสดงออกในทางอารมณ์ก่อให้เกิดกำลังใจในการให้ความร่วมมือ มีผลต่อการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่าย ระเบียบวินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มและผลสำเร็จของงาน ขวัญของคน มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงาน เมื่อคนมีระดับขวัญสูงผลงานก็ย่อมสูง และเมื่อคนมีระดับขวัญต่ำ ผลงานก็ย่อมจะตกต่ำตามไปด้วย ขวัญอาจแก้ไขปรับปรุงให้สูงขึ้นโดยการแก้ไขสิ่งแวดล้อม การที่มิคนไม่เข้าใจสิ่งแวดล้อม สถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน วิธีการหรือแม้แต่แนวนโยบายที่ไม่ชัดเจน หรือทำอย่างปกปิดซ่อนเร้น จะทำให้

คนเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย การทำให้คนมีขวัญดีนับว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร การจัดวางรูปงานที่ถูกต้อง ยุติธรรม การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ มีความเห็นอกเห็นใจ มีความสม่ำเสมอต่อทุกคน สิ่งเหล่านี้คือการสร้างขวัญให้ดีขึ้น

เดวิส (Davis. 1951 : 522) กล่าวว่า การสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากรในหน่วยงานจะยังประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างน้อย คือ

1. ก่อให้เกิดกำลังใจแก่คนที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อให้งานขององค์การเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. คนมีความจงรักภักดีต่อองค์การ
3. การทำงานมีระเบียบวินัย ไม่มีการฝ่าฝืนคำสั่ง กฎเกณฑ์และข้อบังคับ
4. ส่งเสริมให้คนอุทิศสติปัญญาและกำลังความสามารถให้แก่องค์การ ในยามที่ประสบความคับขัน

5. คนมีความพอใจในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

6. ส่งเสริมให้คนมีความคิดริเริ่ม

7. ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่บุคลากร ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของ

องค์การ

สมพงศ์ เกษมสิน (2516 : 457) ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างขวัญและบำรุงขวัญว่า ขวัญเป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในหมู่หรือองค์การ ซึ่งแต่ละคนแสดงออกด้วยอาการสนใจหรือกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ขวัญเป็นเสมือนแกนกลางของปัจเจกบุคคลในการอุทิศแรงกาย และแรงใจในการทำงาน แน่นอนที่เดียวหากองค์การใดประกอบด้วยสมาชิกที่มีระดับขวัญในการทำงานต่ำ ก็เป็นที่คาดหมายได้ว่ากิจการขององค์การนั้นย่อมไม่บรรลุผลสำเร็จ และอาจอับเฉาในที่สุด ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาเรื่องขวัญ วิธีที่จะเสริมสร้างบำรุงขวัญ กล่าวคือ จะต้องสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะกำลังใจที่ดีเกิดจากทัศนคติที่ดีของผู้ร่วมงาน ต้องวางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือที่ดีสำหรับวัดผลสำเร็จของงาน ต้องจัดเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลให้เหมาะสม เพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานในการครองชีพ ค่าจ้างและเงินเดือนที่เป็นธรรมเหล่านี้ คือเครื่องมือที่จำเป็นช่วยให้บุคลากรเกิดขวัญดี

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2517 : 179) ได้เน้นคุณค่าของขวัญว่า เป็นความสามารถของกลุ่มที่จะดึงสมาชิกให้ร่วมใจกันทำงานอย่างพร้อมเพรียง และไม่ย่อท้อเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ขวัญเป็นปัจจัยขั้นต้นที่กระตุ้นให้บรรดาผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องปรับปรุงและเสริมสร้างขวัญ เพราะขวัญมีผลต่อการลงมือ การขาดงาน ความตั้งใจ และความร่วมมือในการทำงาน การตรวจสอบและวัดระดับขวัญในองค์การจำเป็นต้องจัดทำอยู่เสมอ และสรุปได้ว่า ความต้องการของข้าราชการนั้นมีแปดประการด้วยกันคือ ความต้องการความมั่นคงและความเป็นอยู่สบาย ผู้บริหารควรตอบสนองโดยให้ค่าตอบแทนที่เพียงพอ ความต้องการสภาพการปฏิบัติงานที่ดี จึงควรจัดอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกและทันสมัยให้ ความต้องการให้หมู่คณะรับตนเป็นสมาชิก ควรให้โอกาสได้สังสรรค์ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความต้องการความบริสุทธิ์ยุติธรรมในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจึงควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเป็นธรรมและให้ความยุติธรรมเสมอแก่กัน ความต้องการความสำเร็จและสมหวังในชีวิต โดยผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบ และเป็นธรรม พยายามเลี่ยงการรับโอนบุคลากรภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งในองค์การ ความต้องการให้คนอื่นเห็นว่าตนมีความสำคัญ ก็ควรมอบความไว้วางใจและยกย่องผลงานดีเด่นให้คนอื่นทราบ ขอมรับความคิดเห็นของเขา ให้เกียรติและปรึกษาหารือเป็นครั้งคราว ความต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ก็ควรให้เขาได้มีส่วนร่วมในงานที่ปฏิบัติโดยให้โอกาสได้ขีดเส้นความสามารถของเขาเอง ความต้องการดำรงรักษาความเป็นตัวของตัวเอง ควรมอบงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม

มาตรการตรวจสอบและวัดขวัญ

การตรวจสอบและวัดขวัญของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่ไม่อาจจะวัดปริมาณ เป็นหน่วยซึ่งตรงวัดใดๆ ได้ทั้งสิ้น เพราะขวัญเป็นนามธรรมไม่มีขนาดและรูปร่าง (สมพงศ์ เกษมสิน. 2526 : 241) แต่เป็นความรู้สึกที่ซ่อนเร้นอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล ซึ่งบุคคลจะแสดงออกด้วยท่าที เราจึงอาจจะวัดขวัญได้ด้วยท่าทีของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น ๆ (แน่งน้อย พงษ์สามารถ. 2519 : 26)

การประเมินระดับความคิดเห็น ท่าทีและขวัญของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล อาจกระทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธีทั้งที่ไม่เป็นทางการ คือ สรุปเอาเอง และที่

เป็นทางการ คือ การวิเคราะห์พฤติกรรมโดยอาศัยวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ แล้วนำมาตีค่าออกมาโดยประมาณ (อรุณ ศีรวิรรณชาติ. 2529 : 20) ซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ ดังจะกล่าวต่อไปนี้

เสนาะ ดิเฮอร์ (2516 : 15) กล่าวว่า การวัดขวัญของคนสามารถวัดได้สามแบบ คือ วัดจากการทดลองโดยอาศัยหลักจิตวิทยาเข้าช่วย เพื่อวัดท่าทีของคนจากการแสดงกริยา ความคิดเห็นและการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของคน แบบที่สอง คือ การวัดบุคลิกหรือลักษณะบางประการ ที่มีอยู่ในตัวคนและจากผลงานของเขา และแบบที่สาม คือ การวัดด้านจิตใจ อารมณ์ และปฏิกิริยาของคนที่มีต่อสิ่งแวดล้อม การวัดขวัญของบุคคลทั้งสามแบบดังกล่าว ต่างก็จะต้องมีการวางแผน กำหนดกระบวนการ วิธีการ เกณฑ์พิจารณาและเครื่องมือวัดก่อน จึงเป็นการตรวจวัดที่เชื่อถือได้ จากการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยพบว่า นักวิชาการจะใช้วิธีการและเครื่องมือวัดต่อไปนี้เป็นส่วนใหญ่ (เด่นพงษ์ พลละคร. 2511 : 149)

1. การสังเกต (observing) เป็นวิธีที่สะดวกและง่ายที่สุด ซึ่งผู้บังคับบัญชาคอยสังเกตดูท่าทีและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดีตลอดจนการทำงานว่าปกติหรือไม่เพียงใด เป็นต้น

2. การสัมภาษณ์ (interviewing) ผู้บังคับบัญชาได้พบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัวอย่างใกล้ชิด จะได้ทราบถึงเรื่องราวที่ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายออกมา หรือสัมภาษณ์เพื่อทราบความคิดเห็น เป็นต้น

3. การสอบถาม (questionnaire) เป็นแบบที่นิยมกันมากวิธีหนึ่ง โดยการส่งคำถามไปยังคนงานแต่ละคน เพื่อให้ตอบมาโดยไม่ต้องลงชื่อ แล้วเอาข้อความคำตอบนั้นมาวิเคราะห์วิจัยอีกครั้งหนึ่ง

4. การเก็บรายงาน (record keeping) ได้แก่การพยายามเก็บรวบรวมสถิติ รายงานเกี่ยวกับผลงาน คุณภาพของงาน โดยอาจจะเก็บเป็นรายบุคคล รายแผนก แยกเป็นรายเดือน รายปี เป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 243) ได้กล่าวถึงมาตรการที่จะใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญ อาจจะได้แก่หัวข้อต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดลงแล้วไม่ยอมสูงขึ้นอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงความบกพร่องในหน้าที่การงาน ซึ่งอาจจะมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติ

งานไม่ดี จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องทำการสำรวจตรวจสอบดูว่า การลดลงของผลงานนั้นเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานตกต่ำหรือไม่

2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา ขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นและความตั้งใจในการทำงาน การขาดงานหรือการลาบ่อย ๆ ของคนงาน ย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิตของงาน เหตุผลในการลางานหรือหยุดงาน อาจจะชี้ให้เห็นถึงสภาพอันแท้จริงของขวัญของคนงานได้ดี และความเฉื่อยชาก็เช่นกันจะต้องมีเหตุทำให้เป็นเช่นนั้นซึ่งสภาพเหล่านี้ชี้ให้เห็นสภาพขวัญของผู้ทำงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจากงานหรือการโยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้ หรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมการทำงานได้จัดไว้ดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนลาออกจากงานหรือขอโยกย้ายเป็นจำนวนมาก ก็พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญของผู้ทำงานได้ว่า อาจจะมีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติ และถ้าสิ่งบำรุงขวัญต่าง ๆ ไม่มีอะไรบกพร่อง ก็เป็นที่สังเกตและน่าจะต้องนำมาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นเหตุทำให้ขวัญเสื่อม และจะหาทางปรับปรุงได้อย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ของคนงานก็ดี หรือบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษการทำงานขององค์กรก็ดี หากมีบ่อย ๆ เสมอ ๆ จะเป็นเครื่องชี้ให้ทราบทั่ว เกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้น การร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์นั้นจะมีขึ้นยาก หากการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามปกติ และคนงานทุกคนได้รับความดูแลเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จึงเป็นเครื่องชี้สภาพขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้

5. การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น จำนวน 4 เดือนต่อครั้ง หรือ 6 เดือนต่อครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือการตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการและลักษณะของคำถาม แม้ว่าวิธีนี้อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตาม แต่ก็ได้ผลคุ้มค่า

6. การสัมภาษณ์ วิธีนี้จะทราบถึงสภาพขวัญอีกวิธีหนึ่งก็คือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงจะทำให้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบแปลความหมายได้ชัดกว่าส่งแบบคำถามให้ตอบ แม้จะสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากก็ตาม ถ้าผู้ถามมีความรู้ความสามารถในเทคนิคการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้นับว่าให้คุณประโยชน์คุ้มค่าทีเดียว

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 217 - 218) มีความเห็นสอดคล้องว่าขวัญของครูในโรงเรียนจะมีมากน้อย หรือสูงต่ำเพียงไร ให้สังเกตจากการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียนนั้น เช่น

1. ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นพวกเป็นหมู่ นอกจากแตกแยกในเชิงความคิดเห็น เป็นเรื่องของหลักการและความคิดไม่ใช่เรื่องส่วนตัว
2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ยอมเสียสละเวลาความสุขส่วนตัว เพื่อทำงานให้แก่โรงเรียนหรือคณะครู โดยไม่ต้องขอร้องหรือชักชวน
3. เอาใจใส่ในการทำงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หมั่นติดตามผลงาน เมื่อปรากฏว่ามีข้อบกพร่องหรือความเสียหายเกิดขึ้นก็พยายามแก้ไข เพื่อชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
4. ไม่ขาดงานโดยไม่จำเป็น หรือหาเรื่องหยุดงานเท่าที่โอกาสจะอำนวย มีความสบายใจที่ได้มาทำงาน และอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน
5. มีการฟ้องร้องกันในระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา มีการชิงดีชิงเด่นอิจฉาริษยากันจนออกหน้า มีการสอพลอผู้มีอำนาจอยู่ตลอดเวลา
6. ขาดระเบียบวินัย ถ้าไม่มีการตรวจตรากันอย่างใกล้ชิด ปลอ่ยให้ทำงานรับผิดชอบตามลำพังไม่ได้

จากข้อเสนอแนะของนักการศึกษาและนักจิตวิทยาหลายท่านดังกล่าวมาแล้วในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมาตรการตรวจสอบและวัดขวัญนั้น พอจะสรุปเป็นข้อเสนอแนะดังนี้

1. สํารวจโดยวิธีคำถาม โดยเฉพาะคำถามแบบปรนัย แบบเลือกตอบ เป็นวิธีที่นิยมกันมาก
2. ด้วยการสัมภาษณ์ คือ ผู้บังคับบัญชาได้พบปะสอบถามผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว เพื่อทราบความคิดเห็น เป็นต้น

ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างขวัญ

ขวัญของคนจะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้บริหารหรือหัวหน้างาน สามารถตอบสนองความต้องการที่พอเหมาะกับจังหวะและโอกาส การศึกษาเรื่องของขวัญ จะต้องศึกษาความต้องการหรือแรงจูงใจของบุคคลคู่กันไป แรงจูงใจกับการสร้างขวัญมีความใกล้ชิดกันมาก แรงจูงใจไม่ใช่ขวัญ แต่การที่นักบริหารหาทางตอบสนองความต้องการ

จนทำให้คนเกิดความพอใจนั้น ถือว่าเป็นการเสริมสร้างบำรุงขวัญอย่างดีเยี่ยม ดังนั้น การศึกษาหาความรู้ในเรื่องการจูงใจ จึงกระทำกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีการจูงใจที่ เห็นว่าสำคัญและเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน คือ

1. ทฤษฎีลำดับชั้นความจูงใจของมนุษย์ ของมาสโลว์ (Maslow, 1964 : 336) เรียกโดยทั่วไปว่า Maslow's hierarchy of needs มาสโลว์ เป็นคณะบดีคณะ จิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยแบรนไดส์ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องพลังในการทำงาน และเลื่องลือกันในวงการพฤติกรรมศาสตร์เป็นอันมาก

2. บทความในหนังสือเรื่อง“พลังจูงใจและบุคลิกภาพ” (motivation and personality) ทำให้เขามีชื่อเสียงโด่งดัง มาสโลว์ได้เสนอ “ลำดับชั้นความจำเป็น” ซึ่ง ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของบุคลิกภาพและมีความสัมพันธ์ต่อพลังจูงใจในการทำงาน เขาเชื่อว่าหน่วยงานจะประสบความสำเร็จต่อเป้าหมายเพียงใด ย่อมขึ้นกับความร่วม มือร่วมใจของผู้ทำงาน การให้ความร่วมมือในการทำงาน จะบังเกิดผลต่อเมื่อผู้บริหาร เข้าใจถึงความจำเป็นของมนุษย์ แล้วเลือกวิธีการจูงใจให้คนเกิดความมั่นใจอุทิศตน เพื่องานอย่างแท้จริง

ความจำเป็นของมนุษย์แบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภท คือ ความจำเป็นตามธรรมชาติ ได้แก่ ความหิว ความรู้สึกทางเพศ ความจำเป็นด้านความมั่นคงปลอดภัย ส่วนอีกประการหนึ่ง เป็นสิ่งที่มิได้มีมาแต่กำเนิด แต่เกิดจากการสะสม ประสบการณ์ที่แตกต่างกันไปแต่ละคน ความจำเป็นต่าง ๆ ของมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องศึกษา เพราะเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าความจำเป็นของคนเราขึ้นอยู่กับระดับความจำเป็นระดับสูง มาสโลว์ ได้แบ่งลำดับความจำเป็นออกเป็นห้า ระดับ ดังนี้

1. ความจำเป็นด้านร่างกาย
2. ความจำเป็นด้านความมั่นคงปลอดภัย
3. ความจำเป็นด้านการเป็นที่ยอมรับในสังคม
4. ความจำเป็นด้านการยกย่องนับถือ
5. ความจำเป็นด้านการแสดงออกซึ่งความสามารถ หรือความสมหวังใน

ชีวิต

ขณะที่ความจำเป็นด้านสุขลักษณะ หรือด้านร่างกายรุนแรงอยู่ เราจะทำงาน เพียงเพื่อสนองด้านนี้ ส่วนความจำเป็นด้านอื่น ๆ มีบทบาทน้อยลง แต่เมื่อได้รับการ

ตอบสนองให้ได้รับความพึงพอใจตามความจำเป็นระยะนี้แล้ว ลำดับอื่น ๆ ก็จะมี ความสำคัญขึ้นมา เช่น ความมั่นคงปลอดภัย ตราบใดที่ยังรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัย ความจำเป็นด้านอื่น ๆ ก็ไม่มีความรุนแรง เมื่อได้รับทั้งทางด้านร่างกายและความมั่นคง ปลอดภัยแล้ว ก็จะมี ความจำเป็นที่ผูกพันทางสังคมมากขึ้น จะพยายามให้หมู่พวก รับตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และถ้าได้รับการตอบสนองด้านนี้แล้ว ก็จะมี ความจำเป็นระดับสูงขึ้นไปคือ มีความจำเป็นที่จะได้รับการยกย่องนับถือ บางคนอาจผูกพัน เท่าที่เขายังไม่ได้รับการตอบสนองในระดับที่พึงพอใจ ก็ยังไม่มี ความจำเป็นในด้านการยกย่องนับถือ บางคนอยากได้การยกย่องนับถือทั้ง ๆ ที่มีความจำเป็นด้านการ เป็นที่ยอมรับในสังคม และถ้าไม่ได้รับการตอบสนองจะเกิดอารมณ์เสียเป็นชนวนให้ เกิดการทะเลาะวิวาทกับเพื่อน ๆ หรือผู้บังคับบัญชา ถ้าเขาได้รับการยกย่องนับถือแล้ว จะรู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์ต่อผู้อื่น สามารถมีอำนาจเหนือผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม เขา จะมีความมั่นใจตนเอง รู้สึกมีศักดิ์ศรีขึ้น ก็จะแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ อยาก ทำงานให้บรรลุจุดประสงค์ตามความสามารถของตน เพื่อให้เกิดความสมหวังในชีวิต ซึ่งเป็นความจำเป็นลำดับที่ห้า

มาสโลว์ ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการสร้างพลังใจ โดยตอบสนองความจำเป็นของมนุษย์ไว้สามประการ คือ

1. ทุกคนมีความจำเป็นดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา และจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ไม่มี สิ้นสุดจนกระทั่งตาย
2. เมื่อมีการตอบสนองความจำเป็นแล้ว ก็จะไม่เป็นพลังใจของผู้คนอีก ต่อไป ความจำเป็นลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง จะมีอิทธิพลต่อไป
3. ความจำเป็นของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง เมื่อมี ความจำเป็นลำดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความจำเป็นลำดับสูงขึ้นตอนต่อไปก็จะ ติดตามมา แต่ถ้าความจำเป็นในลำดับชั้นใดถูกระทบกระเทือน เขาจะกลับไปคิดถึง ความจำเป็นขั้นต่ำลงไปอีก

นอกจากนั้น มาสโลว์ กล่าวว่า ยังมีข้อเท็จจริงอีกประการหนึ่ง คือ ความจำเป็นประเภทต่าง ๆ มีลักษณะที่ควบคู่กันไปและไม่สามารถแยกกันได้โดยเด็ดขาด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความจำเป็นในขั้นต่อไป อาจเริ่มขึ้นโดยที่ความจำเป็นขั้นต่ำไม่จำเป็น ต้องได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ และชี้ให้เห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับพลังใจที่สำคัญ คือ การจัดลำดับความจำเป็น ซึ่งเป็นแนวทางช่วยให้หัวหน้างานพิจารณาว่า

ผู้ทำงานมีความต้องการจำเป็นใด และใช้วิธีสร้างพลังให้เหมาะกับคนได้ แต่หัวหน้างานจะต้องศึกษาแต่ละคน เข้าใจถึงธรรมชาติของความจำเป็นให้ถ่องแท้ว่าคน ๆ นั้นเป็นคนประเภทไหน มีระดับความจำเป็นอยู่ในขั้นใด ควรหาทางตอบสนองอย่างไร แม้จะมีขีดความจำเป็นอยู่บ้างเกี่ยวกับวิธีการจำเพาะเจาะจง เพื่อสนองตอบความจำเป็นในขั้นต่าง ๆ ผู้ใช้จะต้องใช้ประสบการณ์ และความสามารถในการเลือกใช้พลังจูงใจที่เหมาะสมต่อไป

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก

เฮอริชเบิร์ก (Herzberg, Mausner and Snyderman. 1959 : 367) เป็นศาสตราจารย์ และประธานคณะจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเคสเวสเทิร์น รีเซอร์ฟ เขาอุทิศเวลาหลายปีเพื่อศึกษาค้นคว้าพลังงานในการทำงาน และเป็นที่รู้จักในฐานะเจ้าของทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีนี้เป็นผลการวิจัยทัศนคติการทำงานของนักบัญชี และวิศวกร 200 คน เฮอริชเบิร์กและคณะได้เรียบเรียงผลการวิจัยเป็นหนังสือเรื่อง พลังจูงใจในการทำงาน (the motivation to work) เขาวางแผนการวิจัยโดยให้ผู้ที่ถูกสัมภาษณ์อธิบายโดยละเอียดเกี่ยวกับความรู้สึกว่า เป็นอย่างไรเมื่องานของเขาเป็นผลดี ส่วนผู้ที่มีความรู้สึกว่างานของเขาไม่ดี ให้อธิบายโดยละเอียดเช่นเดียวกัน

เฮอริชเบิร์กและคณะได้วิเคราะห์คำตอบ และชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่ทำให้มีความรู้สึกว่างานไม่เป็นผลดีนั้น คือ เนื้อหา และจำแนกเป็นปัจจัยที่เป็นเนื้อหานี้ว่า เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจ และสิ่งที่ทำให้มีความรู้สึกว่างานไม่เป็นผลดี ถือว่าเป็นส่วนประกอบ และจำแนกปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบนี้ว่า เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ หรือเรียกว่า ปัจจัยต่ำจูน เขาได้วิเคราะห์จำแนกจัดทำเป็นหมวดหมู่ และจัดลำดับสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจ หรือปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยต่ำจูน ดังนี้

1. ความสำเร็จ
2. การยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้า
6. ความเจริญงอกงาม

สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ หรือ ปัจจัยต่ำจูน ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน
2. การบังคับบัญชา
3. สภาพการทำงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. เงินเดือน
6. สถานะ
7. ความมั่นคง
8. ชีวิตส่วนตัว

จากผลการวิจัยนี้ ได้นำไปสู่ข้อเสนอแนะการเพิ่มงานซึ่งจะช่วยให้เกิดความพอใจ อันเป็นการสร้างพลังในการทำงานอย่างแท้จริง

เฮอริชเบิร์กได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ และได้เสนอแนวคิดที่ว่า ควรแยกปัจจัยสองอย่างที่เกี่ยวข้องกับการสร้างพลัง เขามีสมมติฐานว่า การที่ความต้องการบางอย่างได้รับการตอบสนองเป็นแต่เพียงการหยุดการเรียกร้องหรือละเว้นจากความทุกข์ แต่มิได้เพิ่มความตั้งใจในการทำงานให้ได้ผลสูงสุด เขายังเชื่ออีกว่าการที่ได้รับการตอบสนองความต้องการบางอย่างเป็นการเพิ่มพลังในการทำงาน และเชื่อว่าทัศนคติการทำงานอยู่ในลักษณะการเชื่อมโยงกัน

เฮอริชเบิร์ก กล่าวว่า ปัจจัยบางอย่าง เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคง สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างคนในหน่วยงาน กระบวนการทำงานในหน่วยงาน นโยบายและการบริหาร ฯลฯ เป็นเพียงปัจจัยต่ำๆ เป็นผลทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติจากการไม่อยากทำงาน ไปสู่ความพร้อมที่จะทำงาน ขณะเดียวกัน ปัจจัยที่ทำให้เกิดพลังในการทำงานและพอใจงาน คือ ความสำเร็จในงาน การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับนับถือ การเพิ่มความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน และงานที่มีลักษณะท้าทาย เป็นต้น ดังนั้นสิ่งที่สร้างความไม่พึงพอใจ ก็คือ สภาพแวดล้อมของงาน ส่วนสิ่งที่สร้างพลังก็คือตัวงาน เขาเสนอต่อไปว่า เมื่อคนทำงานจะเกิดความ ต้องการ 2 ประการ คือ ความต้องการบำบัดทุกข์ทางสภาพแวดล้อม เพื่อหลีกเลี่ยงภาวะไม่พอใจและความต้องการที่จะได้รับพลังใจซึ่งมุ่งถึงผลสำเร็จในงาน เขาเชื่อว่าผู้ที่ต้องการพลังใจ มักจะประสบความสำเร็จในงาน และควรสนับสนุนคนประเภทนี้ให้มาก ส่วนผู้ที่มีลักษณะเฝ้าหาความต้องการด้านปัจจัยต่ำๆ มักจะหลีกเลี่ยง

เสี่ยงความยากลำบาก หากหน่วยงานใดมีคนพวกนี้มาก ๆ ในระดับหัวหน้างานแล้ว จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การเป็นอันมาก เฮอร์ชเบอร์ก สรุปว่า ปัจจุบันนี้นักบริหารให้ความสนใจกับ "ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม" มากเกินไปและมักเข้าใจผิดคิดว่าปัจจัยคำจูนจะทำให้ผลผลิตสูง เขาได้สรุปไว้ดังนี้

1. ปัจจัยพลังจูงใจเท่านั้นที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานอย่างแท้จริง
2. "ตัวตน" ถือว่าเป็นพลังจูงใจได้ดีกว่า "สภาพแวดล้อม"
3. การให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านคำจูน จะช่วยลดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ไม่สามารถสร้างความพอใจที่แท้จริง
4. ปัจจัยคำจูน เป็นความต้องการที่ไม่มีวันจะพอ มีแต่จะเพิ่มขึ้นทุกวัน และไม่ทำให้เกิดความพอใจอย่างถาวรได้เลย
5. คนจะพอใจงานทุกระดับอย่างแท้จริง เมื่อเขาเห็นว่งานนั้นมีความหมาย และเป็นสิ่งท้าทายเขา
6. การที่ฝ่ายบริหารไม่แยกความพอใจในด้านสภาพแวดล้อม ออกจากปัจจัยพลังจูงใจ การไม่ทำความเข้าใจที่แท้จริงเกี่ยวกับปัญหาของพนักงาน ทำให้เลือกแนวทางพลังจูงใจไม่ถูกต้อง

เฮอร์ชเบอร์กเน้นว่า การเพิ่มงานที่ไม่มีผล ได้แก่

1. การให้งานที่ทำทลายความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการเพิ่มงาน เช่น ผู้ที่เคยหมุนเครื่องขนต์วันละ 10,000 ครั้ง ถ้าเขาทำเพิ่มเป็นวันละ 20,000 ครั้ง เป็นการเพิ่มปริมาณงาน มิใช่เป็นการเพิ่มคุณภาพ เป็นการเพิ่มลักษณะคุณศูนย์ด้วยศูนย์ ผลลัพธ์ก็จะเป็นศูนย์เท่าเดิม
2. การเพิ่มงานที่ไม่มี ความหมาย เช่น ให้งานเสมียนแก่ผู้ที่มิงานประจำอยู่แล้ว เป็นการเพิ่มด้วยการนำศูนย์มารวมกับศูนย์ ผลลัพธ์คือ ศูนย์เท่าเดิม
3. การดึงเอางานที่ยากที่สุดออกไปจากงานที่มอบหมาย เพื่อให้เขาทำงานสบายขึ้น เป็นการเพิ่มค่าลบเข้าไป ทั้ง ๆ ที่จิตใจจะเพิ่มความสำเร็จ

การเพิ่มงานที่ไม่มีผลผลิตสูงขึ้นดังกล่าว เป็นการเพิ่มงานตามแนวนอน ไม่มีประโยชน์ต่อการสร้างพลังจูงใจ เพราะเป็นการขยายงานแต่ไม่มีอะไรดีขึ้นเลย การปฏิบัติที่ได้ผลสำเร็จ ต้องเป็นการเพิ่มงานตามแนวตั้ง เป็นการเพิ่มปัจจัยให้เกิดความพอใจจึงเป็นการสร้างพลังในการทำงาน

เฮอร์ชเบิร์ก เสนอแนะว่า นักบริหารควรมีหลักการสร้างพลังในการทำงานของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. เลือกงานที่ไม่ใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายมากนัก ดูทัศนคติของคนทำงานไม่ดี เพิ่มค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสัญลักษณ์ แล้วพลังในการทำงานจะทำให้ผลงานแตกต่างกัน

2. มั่นใจว่า ขอบเขตของงานจะกระตุ้นให้คนทำงานได้

3. ใช้วิธีระดมสมองที่ไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงาน

4. ตรวจสอบรายการที่เป็นสัญลักษณ์มากกว่าที่จะสร้างพลังใจ

5. ตรวจสอบรายการที่จะให้ผลทางปฏิบัติมากกว่าการใช้คำพูด หรือสดุดี เช่น การแสดงความรักชาติต้องเป็นการเสียสละ ช่วยเหลือประเทศชาติ มิใช่แสดงด้วยการร้องเพลงชาติ

6. ดัดทอนการเพิ่มงานตามแนวนอน

7. ไม่ให้ผู้รับงานเพิ่มเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง ทั้งนี้เพราะความคิดเห็นที่เขาแสดงออกในระดับสมอมนั้น เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากอยู่แล้ว ถ้านำเอากระบวนการมนุษย์สัมพันธ์มาใช้ อาจทำให้พลังลดน้อยลง

8. แบ่งคนในบังคับบัญชาเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งให้ทดลองปัจจัยที่คิดว่าจะก่อให้เกิดพลังใจ ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งควบคุมให้มีการเปลี่ยนแปลง และทั้งสองกลุ่มนี้ยังคงใช้สภาพแวดล้อมของงานอันเดียวกันตามระยะเวลาที่กำหนดให้ มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง จะปรากฏว่า

8.1 ระยะแรกที่ทดลอง ผลงานส่วนรวมจะลดลงบ้าง การเปลี่ยนแปลงงานทำให้ประสิทธิภาพลดลง

8.2 การเปลี่ยนแปลงนี้จะมีการต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเพราะเกรงว่าผลงานของตนจะลดลง และหัวหน้างานที่รับผิดชอบโดยตรงจะแสดงการต่อต้านมาก ส่วนผู้ที่ไม่ได้รับผิดชอบโดยตรง จะแสดงการต่อต้านเพียงเล็กน้อย

3. ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของอัลเดอร์เฟอร์

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้เสนอแนวความคิดว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ ให้ชื่อว่า ทฤษฎี อี.อาร์.จี. (E.R.G. - Existence, Relatedness, Growth Theory) ทฤษฎีนี้คล้ายคลึงกันกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่มีข้อ

แตกต่างกันอยู่ตรงที่ว่า ความต้องการของมนุษย์ตามแนวความคิดทฤษฎี ของ อัลเดอร์เฟอร์นั้น จัดกลุ่มความต้องการของมนุษย์ออกเป็นสามกลุ่ม คือ (อรุณ รักธรรม. 2526 : 443 - 444)

1. ความต้องการยังชีพ (Existence Needs) ได้แก่ความต้องการทางกายภาพ (ความหิวกระหาย อารมณ์) และทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ในการทำงาน)

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ได้แก่ ความปรารถนาจะมีสัมพันธ์ภาพบางประการกับคนซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ต้องการ เช่น สมาชิกในครอบครัว หัวหน้างาน

3. ความต้องการการเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถของตนให้เต็มตามศักยภาพที่มีและต้องการพัฒนาตนเองไปเรื่อย ๆ

แนวความคิดทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ เฮิร์ซเบิร์ก และอัลเดอร์เฟอร์ สามารถเปรียบเทียบกันได้ ดังนี้

แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮิร์ซเบิร์กและทฤษฎี อี.อาร์.จี.ของอัลเดอร์เฟอร์

ระดับความต้องการ	มาสโลว์	เฮิร์ซเบิร์ก	อัลเดอร์เฟอร์
ต่ำ	- ร่างกาย - ความปลอดภัย - สังคม	- ปัจจัยต่ำจน	- ดำรงชีวิต - ความสัมพันธ์
สูง	- ได้รับการยกย่อง - ได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด	- ปัจจัยกระตุ้น	- การเติบโต

ทฤษฎีต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ล้วนเป็นประโยชน์กับการสร้างขวัญและบำรุงขวัญบุคคลในองค์การทั้งสิ้น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก มีส่วนคล้ายคลึงกันมาก เพราะทฤษฎีปัจจัยยอนามัยของเฮิร์ซเบิร์ก คือ ความต้องการ เบื้องต้นตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ เมื่อทฤษฎีกล่าวไว้เช่นนี้ผู้บริหารจะใช้ปัจจัยจูงใจ สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อตอบสนองปัจจัยยอนามัย หรือความต้องการระดับต่ำจนเป็นที่พอใจเสียก่อน ส่วนทฤษฎี อี.อาร์.จี. ของอัลเดอร์เฟอร์ อีกท่านนั้น ก็คล้ายคลึงกันกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ด้วย แต่แตกต่างกันอยู่ตรงที่ว่า ความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ จัดกลุ่มตามความต้องการของมนุษย์ออกเป็นสามกลุ่ม คือ ความต้องการยังชีพ ความต้องการด้านความสัมพันธ์และความต้องการการเติบโต ดังนั้นการจูงใจข้าราชการ ตำรวจภูธรจำเป็นที่ผู้บริหารต้องนำทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้ โดยมีการปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสม โดยคำนึงอยู่เสมอว่าข้าราชการตำรวจนั้น แต่ละคนย่อมมีข้อแตกต่างกันทั้งทางด้านส่วนตัว อายุ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา สถานภาพครอบครัว สิ่งเหล่านี้ผู้เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาต้องเรียนรู้ คือ ต้องดูคนให้ออก บอกคนให้ได้ และใช้คนให้เป็น ผลงานขององค์การนั้น ๆ ก็จะสัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมาย

ปัจจัยเกี่ยวกับขวัญ

ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานจะตั้งใจปฏิบัติงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพขวัญในการปฏิบัติงานว่า จะสูงหรือต่ำอย่างไร สภาพขวัญของผู้ปฏิบัติงานย่อมเกี่ยวพันกับปัจจัยต่าง ๆ หลายด้าน ในการศึกษาขวัญของข้าราชการตำรวจภูธร สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภายใต้เก้าองค์ประกอบ คือ พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพในการทำงานความมั่นคงปลอดภัย ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การแสดงออกของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับนโยบายการบริหารและภาวะผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 458) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชาและ
การมอบงานนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักรหรือคนเกียจ
คร้าน ต้องจ้ำจี้จ้ำไชคอยจับผิด ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ต้องหาทาง
จูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจ ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง
และ เสถียร เหลืองอร่าม (2526 : 149 - 150) ได้ให้ความเห็นสนับสนุนว่า
เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานจะช่วยสร้าง
ความเจริญมั่นคงให้กับหน่วยงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานควรมีการวาง
แผนเป็นสำคัญ การสร้างความเข้าใจในตัวบุคคล การจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิด
มนุษยสัมพันธ์ การใช้สิ่งจูงใจ การประสานข้อขัดแย้งในหน่วยงานให้ความเป็นกันเอง
ให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน และโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของงาน โดยใช้ระบบ
คุณธรรม การจะสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าวให้เกิดขึ้นได้นี้ สุรพันธ์ ยันต์ทอง
(2525 : 42- 43) กล่าวว่า ขึ้นอยู่กับการวางตัวของผู้บริหารเป็นสำคัญ กล่าวคือ
ปฏิบัติตนให้น่าเลื่อมใส ซื่อสัตย์ เข้าใจผู้อื่น เปิดเผย และมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วม
งาน ส่วน นิภา แก้วศรีงาม (2527 : 217) กล่าวว่า นอกจากนั้นแล้ว ผู้บริหารจะ
ต้องเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับ
บัญชาสามารถชี้แจงขอคำแนะนำ และปรึกษาหารือในการทำงาน ผู้บริหารจึงเป็นผู้
พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ แนะนำ แก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 204) เชื่อว่า ถ้าผู้บริหารวางตัวให้เป็นที่ยอมรับ
และเชื่อถือศรัทธาแล้ว ย่อมเป็นหลักประกันได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมือ
อย่างจริงจัง และปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น และพนัส หันนาคินทร์
(2526 : 205) ได้กล่าวต่อไปอย่างน่าสนใจว่า ภายใต้อบรมภาคแห่งความสัมพันธ์
อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหาร จะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความเข้าใจ
ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ จานงค์ สมประสงค์ (2518 : 48) กล่าวเสริมว่า ตาม
ปกติผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร
เพียงแต่ผู้บริหารใช้ดุลยพินิจมอบหมายงานให้ปฏิบัติให้เหมาะสมกับบุคลากร แล้ว
คอยให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็นอย่างใกล้ชิดตลอดเวลาจนกว่าเขาจะทำบรรลุผล
สำเร็จ ผู้บริหารจะมีความอบอุ่นและสุขใจ เช่นเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงความ
จงรักภักดี ยินดีปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ

ซีฮอร์ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2520 : 65 ; อ้างอิงมาจาก Seashore. 1954) ได้ศึกษาค้นคว้าถึงสัมพันธภาพในการรวมตัวของกลุ่ม (group cohesiveness) โดยใช้คำตามที่ได้จากแบบสอบถามและปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการ ในบริษัทที่ผลิตอุตสาหกรรมหนักเป็นเครื่องวัดผล เขาพบว่าถ้าสมาชิกกลุ่มมีความเชื่อมั่นในฝ่ายบริหารมาก ก็จะเกิดการรวมตัวของกลุ่มในระดับสูง (high group cohesiveness) พร้อมทั้งมีผลผลิตสูงด้วย แต่ถ้าสมาชิกกลุ่มมีความเชื่อมั่นในฝ่ายบริหารน้อยผลผลิตก็จะต่ำ อีกประการหนึ่งบุคคลที่อยู่ในการรวมตัวของกลุ่มในระดับสูง จะไม่เหมือนกับกลุ่มที่มีการรวมตัวน้อยที่มีความรู้สึก "ตกอกตกใจง่าย (jumpy)" หรือรู้สึกตื่นกลัว (nervous) หรืออยู่ภายใต้แรงกดดัน (pressure)

สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชานั้น ต้องมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาตลอดจนผู้ร่วมงาน คือ ต้องรู้จักครองตน ครองคน ครองงาน และในส่วนของบุคลากร ซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจก็เช่นเดียวกัน ซึ่ง ร.ต.อ.ศุภวุฒิ สังข์อ่อง (2524) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบัญชาการ ศึกษา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการสูงในด้านความรู้สึก ที่ให้ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกรัก ชอบ ยินดี เต็มใจ หรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากการได้รับการตอบสนอง ทั้งในด้านวัตถุและด้านจิตใจ เรื่องความหมายของความพึงพอใจนี้ได้มีนักศึกษานักจิตวิทยา ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเอาไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

กิลเมอร์ (Gilmer. 1966 : 254 - 255) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของทัศนคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงานและสัมพันธ์กับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจนั้นได้แก่ รู้สึกมีความสำเร็จในผลงาน รู้สึกว่าได้รับการยกย่องและรู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่วนโยเดอร์และคนอื่น ๆ (Yoder and Others. 1958 : 6) ได้อธิบายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงความพึงใจในงานที่ปฏิบัติและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน นั้น ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจใน

งานที่ปฏิบัติเมื่องานนั้นให้ผล ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ และสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา นอกจากนี้ วรูม (Vroom. 1964 : 99) ให้เหตุผลว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้หรือทัศนคติที่ดีต่องาน และขวัญในการปฏิบัติงานในวงการอุตสาหกรรม สามประการนี้มีความหมายอย่างเดียวกัน คือ หมายถึงประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งต่างก็มีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันออกไป การมีทัศนคติที่ดีต่องานก็คือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั่นเอง

แอปเปิลไวท์ (Applewhite. 1964 : 8) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความสุขความสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้จากองค์การ ส่วน มอร์ส (Morse. 1953 : 27) ได้กล่าวเสริมถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ปฏิบัติงานให้ต่ำลง คือ ความตึงเครียดต่ำลง เขาก็ย่อมเกิดความพึงพอใจ สำหรับโวลแมน (Wolman. 1973 : 384) มีความเชื่อว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึก (feeling) มีความสุข เมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการมีแรงจูงใจ นอกจากนี้ บลัมและไนเลอร์ (Blum and Naylor. 1968 : 364) ได้กล่าวไว้ถึงความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นเป็นทัศนคติ ซึ่งเป็นผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน

เดรเวอร์ (Drever. 1972 : 256) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือเป็นความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่เกิดขึ้นโดยแรงกระตุ้นจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ส่วน สเตร้าส์และเซย์เลส (Strauss and Sayles. 1960 : 119 - 121) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า เป็นความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งทางวัตถุและทางจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้ และ กู๊ด (Good. 1973 : 320) ได้ให้ข้อสรุปว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือ ระดับความพึงพอใจของบุคคลที่มีผลมาจากความสนใจและเจตคติของเขามีต่อการปฏิบัติงานนั้น

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องความรู้สึกที่ดี ที่มีความสุขของบุคคล ต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่ และความพึงพอใจจะส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ส่วนความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นจะมีความหมายตรงกันข้าม อย่างไรก็ตามความพึงพอใจของแต่ละบุคคลไม่มีวันสิ้นสุดอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม บุคคลจึงมีโอกาสที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยพึงพอใจมาแล้วก็ได้ เรื่องของความพึงพอใจจึงเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนที่ผู้บริหาร จะต้องนำความรู้ด้านมนุษยสัมพันธ์เข้ามาใช้ด้วย และต้องทำการศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจึงจะสร้างสรรค์ให้เกิดความพอใจขึ้นในจิตใจของแต่ละคน เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการปฏิบัติงานทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ทั้งผลงานและน้ำใจ รวมทั้งบุคลากรซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจก็มีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง เมื่อได้รับการตอบสนองทั้งในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน และการยอมรับนับถือในหน่วยงาน (กองบัญชาการตำรวจนครบาล. 2520 : บทคัดย่อ)

ผลประโยชน์ตอบแทน

ผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง การได้รับค่าจ้าง หรือเงินเดือน รางวัลต่าง ๆ และสวัสดิการ

กิติมา ปรีดีดิลก (2524 : 121 - 134) ได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีการจูงใจ ไว้ว่า

1. การให้ผลตอบแทนเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ระบบการให้ผลตอบแทนที่มีค่าจะต้องไม่ให้ผลตอบแทนเฉพาะคนที่มีผลผลิตสูงหรือคนที่มีผลผลิตต่ำ แต่ควรจะได้พิจารณาผลผลิตของคนงานแต่ละคน โดยกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสมเป็นเครื่องวัดผู้มีผลงานเท่ากับระดับมาตรฐาน ต่ำกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน จะได้รับผลตอบแทนที่แตกต่างกัน

2. มาตรฐานขององค์การลดลง เป็นผลสืบเนื่องมาจากความขัดแย้งระหว่างระดับผู้ที่ปฏิบัติงานกับแบบของผู้บริหาร ซึ่งพยายามที่จะแก้สถานการณ์

3. ระดับผลผลิตของบุคคลโตขึ้นอยู่กับแรงกดดันที่สำคัญ 3 ประการ คือ เป้าหมายส่วนบุคคล ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับการประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายและความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผลผลิต เป้าหมายของ

องค์การจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายของบุคคล คนมีรายได้สูงผลผลิตย่อมสูง ซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงในการทำงานและมีการยอมรับทางสังคม หากเป้าหมายของคนกับขององค์การตรงกัน ผู้ปฏิบัติงานจะมีแรงจูงใจและมีผลงานสูง

4. คนถูกคุกคามจากภาวะภายนอก 2 อย่าง คือ วิธีการเกี่ยวกับการบังคับข่มขู่ และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการให้ผลตอบแทนและการให้รางวัล

5. ผลตอบแทนเป็นสาเหตุทำให้เกิดความพอใจ และการปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดผลตอบแทน ผลตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ ผลตอบแทนภายใน ได้แก่ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน และผลตอบแทนภายนอก ได้แก่ เงินเดือน และความมั่นคงของงาน เรื่องของการจูงใจนั้นทั้งคนและองค์การจะต้องรับผิดชอบร่วมกัน ไม่ใช่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดรับผิดชอบเพียงฝ่ายเดียว

พอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (จุมพล นิมพานิช. 2525 : 71 - 81 ; อ้างอิงมาจาก Porter and Lawler. 1968 : 165) ตั้งสมมติฐานขึ้นว่าความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและความพึงพอใจจะเชื่อมโยงกันด้วยรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งเกิดจากแนวความคิดต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณค่าของรางวัลหรือคุณค่าของผลตอบแทน (value of reward) เพราะคุณค่าของรางวัลสะท้อนถึงความต้องการพึงพอใจของบุคคลแต่ละคน
2. การรับรู้ถึงความพยายามอาจนำมาซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทน (perceived effort rewards) คือปริมาณของผลตอบแทนย่อมขึ้นอยู่กับปริมาณของความพยายาม
3. ความพยายามทำงานของบุคคลกร (effort) หมายถึง พลังที่บุคคลใช้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง
4. คุณลักษณะและความสามารถ (trait and abilities) เฉพาะของแต่ละบุคคล เช่น สติปัญญา ทักษะ ความชำนาญต่าง ๆ
5. การรับรู้ในบทบาท (role perception) หมายถึง ชนิดหรือประเภทของกิจกรรมที่บุคคลเชื่อว่าพวกเขาควรปฏิบัติถ้าต้องการให้ประสบความสำเร็จ
6. การปฏิบัติงาน (performance) ซึ่งขึ้นอยู่กับความพยายามที่แต่ละบุคคลใช้ความสามารถและกลวิธีการที่ใช้ในการทำกิจกรรมที่เขาต้องการกระทำ
7. รางวัลและผลตอบแทน (reward) ได้แก่ เงินเดือน สภาพการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย ความรับผิดชอบ การยอมรับตัวเอง เป็นต้น

8. การรับรู้รางวัลหรือผลตอบแทนมีความยุติธรรม (perceived equitable rewards) โดยมักจะดูว่าเท่าเทียมผู้อื่นหรือไม่ ถ้าเห็นว่าตนได้ไม่ยุติธรรม ไม่เท่าเทียมผู้อื่น จะเป็นตัวสะกิดกันความพึงพอใจได้

9. ความพึงพอใจ (satisfaction) คือ เจตคติ ภาวะภายในของแต่ละบุคคล ความพึงพอใจไม่ใช่สิ่งเดียวกับแรงจูงใจ

จากแนวคิดดังกล่าวจะพบว่า การปฏิบัติงานย่อมให้ผลตอบแทนหรือรางวัลที่มีความรู้สึกว่าเป็นธรรม ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สภาพในการทำงาน

สภาพในการทำงาน หมายถึง บรรยากาศในสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อม สภาพของกลุ่ม ความสะดวกสบายในการทำงาน

ในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานนี้กิลเมอร์ (Gilmer.1966 : 280 - 283) ให้ความเห็นว่าสภาพการทำงานได้แก่ แสง เสียง ห้องน้ำ ชั่วโมงการทำงาน ซึ่งมีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจมากน้อยต่างกัน สำหรับ ทิฟฟิน และแมคคอร์มิก (Tiffin and McCormick. 1974 : 339) กล่าวว่า สภาพการทำงานนี้ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน และกิเซลลีและบราวน์ (Ghiselli and Brown. 1955 : 430) ได้เสนอว่า สภาพการทำงานที่มีลักษณะสะดวกสบาย ซึ่งเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน สร้างความพึงพอใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ เสนาะ ดิเียวและคนอื่น ๆ (2525 : 251 - 252) ที่กล่าวว่า ความต้องการของบุคคลในองค์การ นอกจากมีความต้องการด้านต่าง ๆ แล้ว สภาพการทำงานที่ดี ความปลอดภัย สะดวก หรือหา เพื่อแสดงสัญลักษณ์ของอำนาจ หรือความสำคัญของตัวก็เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติงาน ส่วนภิญโญ สาธร (2517 : 413 - 414) ได้กล่าวถึงโครงการเอื้ออำนวย ความสะดวกสบาย ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน ได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอำนวยความสะดวกในด้านการจัดสถานที่ทำงาน จัดหาอุปกรณ์ประกอบการทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง จัดห้องสมุดวิชาการ จัดบุคลากรให้เหมาะสม กับงาน จัดอำนวยความสะดวกในด้านที่พักอาศัย สถานที่พักผ่อน และโอกาสความก้าวหน้าทางการศึกษา โครงการดังกล่าวนี้ถ้าจัดได้ตามที่ตั้งไว้ ย่อมเกิดผลดีแก่หน่วยงาน แต่ในหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะวงการศึกษามักจัดไม่ได้

สมบูรณ์เนื่องด้วยขาดงบประมาณ แม้ในหน่วยงานอื่นๆ ทัวไปที่ภาวะเศรษฐกิจจำกัด
เรื่องสภาพแวดล้อมมักเป็นปัจจัยไม่พอใจเป็นส่วนมาก

สรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมของงานที่
ปฏิบัติ เช่น จำนวนงาน ความสะดวกในการทำงาน ความเหมาะสมเพียงพอในเรื่อง
สถานที่ทำงานอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ลักษณะอาคารและสิ่งแวดลอมอื่น ๆ ในที่
ทำงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดอำนวยความสะดวกในเรื่องเหล่านี้ เพื่อส่งเสริม
ทั้งด้านสุขภาพร่างกาย และทางด้านวิชาการของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสิ่งแวดล้อม
ในหน่วยงานที่ผู้บริหารรับผิดชอบอยู่ด้วย เพราะสภาพแวดล้อมมีส่วนช่วยให้เกิดขวัญ
และความพึงพอใจในงานอย่างมาก

ความมั่นคงปลอดภัย

ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกได้รับความมั่นคงในงานที่ทำ ความ
รู้สึกมั่นคง ในอาชีพ หลักประกันต่าง ๆ และความปลอดภัยในการทำงาน

มาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80- 91) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรม
ของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใด
ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้
รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นที่สนใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการของ
มนุษย์จะมีลำดับขั้น จากระดับต่ำถึงระดับสูงตามลำดับความสำคัญ แบ่งเป็น 5 ชั้น
ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความ
ต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดในการดำรงชีวิต เช่น ความ
ต้องการอาหาร อากาศ น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ข้าราชการโรค ความต้องการพักผ่อน
และความต้องการทางเพศ

2. ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (security or safety
needs) ภายหลังที่ความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเริ่มคิด
ถึงความต้องการที่จะได้รับความมั่นคงปลอดภัย ได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตราย
ต่าง ๆ ที่มีต่อร่างกาย เช่น ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ความมั่นคงในอาชีพ
ความมั่นคงทางจิตใจ ตลอดจนความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

3. ความต้องการทางสังคม (social or belonging needs) หมายถึง ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตรภาพ และความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (esteem needs) หมายถึง ความอยากเด่นในสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ ความเป็นอิสระเสรีภาพ รวมถึงการเป็นที่ยอมรับและการได้รับการยกย่องสรรเสริญจากบุคคลอื่น

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (self actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่คนส่วนมากนึกอยากจะเป็น นึกอยากจะได้ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามที่ตนนึกคิด

เสนาะ ดิเชาว์ และคนอื่น ๆ (2525 : 251 - 252) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า นอกจากความต้องการด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว บุคลากรในองค์การยังต้องการสภาพการทำงานที่ดี มีความปลอดภัย มีความสะดวกสบายหรูหรา เพื่อแสดงถึงสัญลักษณ์ของอำนาจหรือความสำคัญของตนเอง

สรุป กำลังขวัญในการปฏิบัติงานนั้น หากจะเปรียบไปก็คล้ายกับสุขภาพร่างกายของมนุษย์ เพราะกำลังขวัญอาจเป็นได้ทั้งในความหมายที่สูงและต่ำเช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกายที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรง โดยนัยนี้ เพื่อให้ดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพอยู่เสมอ

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการบริหาร ความรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสำคัญในที่ทำงาน และการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2525 : 434 - 445) ได้กล่าวถึงปัจจัยเบื้องต้นที่ทำให้บุคคลมีขวัญกำลังใจ และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. โอกาสของความก้าวหน้า
2. เงิน
3. ความท้าทายของงาน

4. การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน

5. การยกย่องและสถานภาพ

6. ความรับผิดชอบและอำนาจ

7. ความมั่นคงในอาชีพ

8. ความเป็นอิสระในการทำงาน

9. โอกาสของความเจริญเติบโต

10. สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี

กล้า ทองขาว (2523 : 2) ได้ชี้ให้เห็นว่า เมื่อใดก็ตามที่บุคคลไม่มีความพอใจในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ หรือรู้ว่าการที่ทำอยู่ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเอง ก็จะมีความรู้สึกไม่มั่นใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ไม่พยายามต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุถึงจุดหมาย

พนัส หันนาคินทร์ มีความเห็นสอดคล้องว่าขวัญของครูในโรงเรียนจะมีมากน้อยหรือสูงต่ำเพียงไร ให้สังเกตจากการทำงานของครูได้บังคับบัญชาในโรงเรียนนั้น (พนัส หันนาคินทร์. 2526 : 217 - 218)

1. ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นพวกเป็นหมู่ นอกจากการแตกแยกในเชิงความคิดเห็น เป็นเรื่องของหลักการและความคิดเห็นไม่ใช่เรื่องส่วนตัว

2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ยอมเสียสละเวลาความสุขส่วนตัว เพื่อทำงานให้แก่โรงเรียนหรือคณะครู โดยไม่ต้องขอร้องหรือชักชวน

3. เอาใจใส่ในการทำงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หมั่นติดตามผลงาน เมื่อปรากฏว่ามีข้อบกพร่องหรือความเสียหายเกิดขึ้นก็พยายามแก้ไข เพื่อชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

4. ไม่ขาดงานโดยไม่จำเป็น หรือหาเรื่องหยุดหยุดงานเท่าที่โอกาสจะอำนวย มีความสบายใจที่ได้มาทำงาน และอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

5. มีการฟ้องร้องกันในระหว่างผู้ได้บังคับบัญชามีการชิงดีชิงเด่นอิจฉาริษยากันจนออกหน้า มีการสอพลอผู้มีอำนาจอยู่ตลอดเวลา

6. ขาดระเบียบวินัย ถ้าไม่มีการตรวจตรากันอย่างใกล้ชิด ปลดปล่อยให้ทำงานรับผิดชอบตามลำพังไม่ได้

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เพราะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กร พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและด้วยความเต็มใจ

โอกาสก้าวหน้า

โอกาสก้าวหน้า หมายถึง การได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้รับผิดชอบงานที่สำคัญและตำแหน่งสูงขึ้นและการสนับสนุน ให้ได้มีโอกาสไปศึกษาดูงาน หรือศึกษาต่อ

เฮอิร์ชเบิร์ก (Herzberg, Mausner and Snyderman. 1959 : 113 - 115) และ เบนต์ตัน (Benton. 1972 : 257) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในงานว่า การเลื่อนขั้นเป็นการก้าวหน้าของคนทำงานมีรายได้สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น ทักษะเพิ่มขึ้น ฐานะและเกียรติภูมิสูงขึ้น ส่วนทิฟฟิน (Tiffin. 1968 : 339) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งของบุคคลส่งผลต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สำหรับ เสนาะ ดิเชอร์ว (2516 : 196) มีความเห็นว่าการเลื่อนขั้น คือ การมีตำแหน่งที่สำคัญขึ้นทำให้มีอำนาจมากขึ้น มีความเป็นอิสระที่จะทำงาน ถูกควบคุมน้อยลง และมีสถานที่ทำงานดีกว่าเดิม การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ต้องการของทุกคน และเป็นทางหนึ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าและเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สังคมถือเอาการเลื่อนตำแหน่งแสดงถึงฐานะของบุคคล แต่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในระบบราชการไทย มีระเบียบ และระบบที่ใช้ได้ทั้งสองอย่าง คือระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ซึ่งทำให้การเลื่อนตำแหน่งอาจเป็นไปได้ทั้งสิ่งจูงใจและสิ่งไม่จูงใจในการทำงานได้ เรื่องสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 483) ได้เสนอแนวคิดว่าการจูงใจคนให้ตั้งใจ ปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามหาหนทางปรับปรุงสมรรถภาพ และความพอใจของคนโดยวิธีสร้างคุณค่าในงานให้เกิดขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งคือให้มีขอบเขตที่กว้างขึ้น สำหรับตอบสนองความสำเร็จตามความพึงพอใจ และการเชิดชูฐานะมากขึ้นให้งานนั้นมันท้าทายยิ่งขึ้นและชวนให้รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้โอกาสแก่เขาที่จะก้าวหน้า และเติบโตยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ คูเปอร์ (Cooper. 1958 : 31 - 33) ที่กล่าวว่า โอกาสก้าวหน้า ในหน้าที่การงานเป็นความต้องการของบุคคลในการทำงาน เบรชและคนอื่น ๆ (Brech and Others. 1965 : 508) เชื่อ

ว่า การที่บุคคลทำงานนั้น เนื่องจากเขามีความต้องการในหน้าที่การงานและตำแหน่งที่ดี และกิลเมอร์ (Gilmer. 1966 : 280 - 283) สรุปว่า โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานได้แก่ การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งให้สูงขึ้น ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วน นิโกร (Nigro. 1969 : 201) ให้ความเห็นว่า การให้ความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นแรงจูงใจคนให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ สมพงศ์ เกษมสิน (2514 : 403 - 406) อธิบายว่า ความต้องการของมนุษย์อย่างหนึ่ง คือ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีโอกาสนำหน้า จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจที่จะฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยกำลังใจ เสนาะ ดิยาว และคนอื่น ๆ (2525 : 251) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า พนักงานส่วนใหญ่เข้าร่วมในองค์การ เพราะมีความหวังว่าเขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ จนถึงระดับหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิก (2525 : 434 - 435) ที่มีความเห็นว่า โอกาสของความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่จูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้เลื่อนขั้นตำแหน่งที่ดีขึ้น รวมทั้งการมีโอกาสได้เข้ารับการอบรม ดูงาน ไปศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมและได้วุฒิสูงขึ้น ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การยอมรับนับถือ

การยอมรับนับถือ หมายถึง สภาพและการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับชุมชน

การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะเป็นการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับ ความสำเร็จในงานด้วย เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, Mausner and Snyderman. 1959 : 113 - 115) และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 119) ได้

อธิบายว่าการยอมรับนับถือ คือ ความศรัทธาและเชื่อถือของบุคคล ซึ่งจะเป็นผลให้บุคคลในหน่วยงานร่วมกันทำงานได้ผลดี

ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2532 : 298) ได้เสนอข้อคิดเกี่ยวกับการจงใจว่า มีลักษณะเป็นนามธรรมเป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เมื่อได้เข้าไปทำงานที่ใดและได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์การส่วนมากว่าเราเป็นพวกพ้อง เราก็มีกำลังมีความสุขในการปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวได้ว่าได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น

เสถียร เหลืองอร่าม (2519 : 67 - 68) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ช่วยสร้างความจูงใจบางอย่างที่จะทำให้พนักงานได้รับความพอใจไปพร้อม ๆ กันได้ดังนี้

1. หน่วยงานแต่ละหน่วยงานควรมีคนไม่มากจนเกินไป เพื่อให้พนักงานได้สังสรรค์กันขณะที่ทำงาน ถ้ามีคนกลุ่มใหญ่มากจนเกินไป จะทำให้สมาชิกรู้สึกว่ามีความสัมพันธ์กันไม่แน่นแฟ้น
2. ไม่ควรจัดงานให้บุคคลทำโดยสันโดษ ถ้าบุคคลทำงานคนเดียวโดยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ จะทำให้เบื่อหน่าย ทางที่ดีควรให้งานทำร่วมกับคนอื่นบ้าง เพื่อที่จะได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในงาน
3. ควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างงาน งานทุก ๆ งาน ควรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคนงาน วิธีที่จะทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน คือ ตั้งคณะกรรมการขึ้นหรือโดยการบังคับให้งานหลาย ๆ งาน มีการประชุมปรึกษาหารือกัน
4. ตำแหน่งที่มีส่วนสร้างแรงจูงใจและความพอใจ นอกจากตำแหน่งแล้ว ชื่อตำแหน่งก็มีความสำคัญมากในการสร้างความพอใจให้แก่พนักงาน ผู้บริหารขององค์การควรพิจารณาชื่อตำแหน่ง ต่าง ๆ ให้เหมาะสม อีกทั้งพยายามให้สายการบังคับบัญชา มีขนาดสั้น คือให้ตำแหน่งงานส่วนมากอยู่ไม่ห่างจากผู้บังคับบัญชาจนเกินไป
5. ไม่ควรแบ่งงานเฉพาะมากเกินไป การทำงานซ้ำแล้วซ้ำอีกทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ทำให้พนักงานขาดความภูมิใจในตนเอง และทำให้พนักงานไม่มีโอกาสเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เป็นการทาลายอนาคตของพนักงาน
6. ควรมีการกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจมีส่วนสนองและจูงใจความต้องการของพนักงาน

ส่วน ชมิดท์ (Schmidt, 1975 : 7583 - A) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ของเมืองชิคาโก รัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้ทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก ประชากรเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 132 คน สุ่มมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง 24 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความพึงพอใจอย่างสูงต่อองค์ประกอบการยอมรับนับถือด้วย

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย การได้รับความไว้วางใจ การได้รับความเชื่อถือ และการได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับนับถือเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ที่ทำให้เกิดขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับชุมชน

สุขุม นิลเชษฐ์ (2516 : 18 -19) ได้วิจัยเรื่องขวัญของบรรณารักษ์ ในสังกัดโรงเรียนรัฐบาล กรมสามัญศึกษา เมื่อปี 2516 สรุปไว้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญของครูบรรณารักษ์ ที่สำคัญ ๆ มี 8 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูบรรณารักษ์กับผู้บริหาร
2. ความสัมพันธ์ระหว่างครูบรรณารักษ์กับครูอื่น ๆ
3. เงินเดือน
4. ความพึงพอใจในการทำงานห้องสมุดของบรรณารักษ์
5. ภาระความรับผิดชอบของบรรณารักษ์
6. คักดีศรีหรือฐานะของบรรณารักษ์
7. ความสะดวกสบายต่าง ๆ ในการทำงานห้องสมุด
8. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรณารักษ์กับชุมชน

พิทยา ขวัญทอง (2522 : 7) สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูเกษตรในการวิจัย เรื่อง ขวัญของครูเกษตรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในภาคกลางไว้ว่า แบ่งออกได้ 3 ประการใหญ่ ๆ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน นักเรียน ชุมชน
2. สภาพจิตใจในการทำงาน ได้แก่ สภาพความพอใจในหน้าที่ ความเหมาะสมกับงาน ความรับผิดชอบ บรรยากาศภายในหน่วยงานและสภาพแวดล้อม
3. ผลตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน โอกาสความก้าวหน้าและสวัสดิการด้านต่าง ๆ

สรุป การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกันในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีนั้น

ชาลี มณีศรี (2521 : 102 - 105) ได้เสนอแนะหลักการสร้างความสามัคคี เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหน่วยงาน และเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานนั้น ในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า "สังคหวัตถุ" มีหลักการใหญ่ ๆ พอสรุปได้ดังนี้

1. ทาน ได้แก่ การให้การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน หมายถึง การให้สิ่งของการให้สวัสดิการ ให้ความรู้เป็นวิทยาทาน ให้อภัยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน ล้มเหลว เป็นต้น
2. ปิยวาจา ได้แก่ การเจรจาด้วยถ้อยคำที่อ่อนหวาน ซึ่งต้องมีหลักอยู่ว่า ผู้ให้หรือ ผู้พูดต้องมีสัจจะ คือ มีความจริงใจ ส่วนผู้รับจะต้องมีสติ คือ ความรู้สึกตัว ไม่หลงลืมตัว ในสิ่งที่เขาพูดจนเกินไป
3. อัตถจริยา ได้แก่ การบำเพ็ญประโยชน์ตามหน้าที่ของตน ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ แบ่งเวลาหน้าที่ให้ถูกต้องเหมาะสมและชัดเจน
4. สมานัตตา ได้แก่ การวางตัวให้เหมาะสมกับภาวะฐานะของตน ทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย ไม่ลืมน

ส่วน บรรณสิทธิ์ สลับแสง (2515 : 263) กล่าวไว้ดังนี้

1. การปฏิบัติงานไม่ว่าทางราชการหรือหน่วยงานธุรกิจ เป็นการรวมพลังเพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีธรรมในการทำงาน
2. สามัคคีธรรม จะดีหรือไม่เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับคน
3. คนเราแตกต่างจากสัตว์โลกมาก โดยเฉพาะทางด้านจิตใจและความต้องการต่าง ๆ เช่น มีคำกล่าวว่า คนเรานั้นอยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน

ดังนั้น ในการบริหารงานต้องคำนึงถึงปรัชญา เพื่อส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน และที่มีความสำคัญมาก ได้แก่ ศักดิ์ศรีของคนและมูลเหตุจูงใจต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดขวัญในการทำงาน ศักดิ์ศรีของคนในการปฏิบัติงานทุกประเภท ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ คน และการใช้เทคนิคในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญนอกเหนือสิ่งอื่นใด คนอาจจะบิดเบือน หรือส่งเสริมการใช้เทคนิคในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ ทั้งในทางบวกและทางลบ ดังนั้น หลักปรัชญาที่สำคัญที่ทำให้มนุษย์ทำงานกันเป็นกลุ่ม และผลงานมีประสิทธิภาพ คือ การยอมรับนับถือกัน ศักดิ์ศรีของคนและสามัคคีธรรมจะไม่เกิดขึ้นถ้ายังดู หมิ่นดูแคลนกันอยู่

จึงขอสรุปว่า ความสัมพันธ์ในหน่วยงานที่ทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปกครองบังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ร่วมงานติดต่อกันได้ผลดีที่สุด เพื่อให้ผู้ร่วมงานอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้เกิดความรักความนิยมนิยมชมชอบ และความเคารพนับถือด้วยความจริงใจและบริสุทธิ์ใจ

จากปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานทั้งเก้าองค์ประกอบ คือพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ของบุคลากรซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างขวัญและบำรุงขวัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับที่ต้องการ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขวัญในการทำงานนั้น ได้มีผู้ทำการศึกษากันอย่างแพร่หลายในหลายอาชีพ เช่น ครู - อาจารย์ พยาบาล ตำรวจ ผู้บริหารการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะยกมากล่าวถึงพอสังเขป ดังนี้

ศ.วาสนา ประवालพฤษ (2520 : 35) ได้ทำการศึกษาขวัญและกำลังใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าบุคลากรไม่มีความพอใจในงานสวัสดิการ

ของมหาวิทยาลัย ในปีเดียวกัน กองบัญชาการตำรวจนครบาล (2520 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาขวัญและกำลังใจในการทำงานของตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล พบว่าขวัญในการทำงานอยู่ในระดับสูง สวัสดิการและค่าตอบแทน ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน ความสำเร็จของผลงาน ความเป็นธรรมในการพิจารณาผลงาน การยอมรับนับถือในสถานภาพของคนในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการทำงาน

จรีพรหม กมลาศน์ (2522 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารและทำหน้าที่สอนมีระดับขวัญที่แตกต่างกัน ขวัญของอาจารย์ในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคแตกต่างกัน ในปีเดียวกัน พิทยา ขวัญทอง (2522 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญของครูเกษตรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคกลาง พบว่าขวัญของครูเกษตรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของขวัญ 20 องค์ประกอบ ไม่ปรากฏว่าองค์ประกอบใดมีระดับขวัญต่ำ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ อุทิศตนเพื่องาน อันดับรองลงมาได้แก่ การยอมรับนับถือ ความมั่นคงปลอดภัย ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ตามลำดับ และพบว่าครูเกษตรที่อยู่นอกเขตกรุงเทพมหานครมีระดับขวัญสูงกว่า ครูเกษตรในเขตกรุงเทพมหานคร ครูเกษตรในโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับขวัญสูงกว่าครูเกษตรในโรงเรียนขนาดใหญ่ ครูเกษตรที่มีวุฒิอนุปริญาณ์มีระดับขวัญสูงกว่าครูเกษตรที่มีวุฒิปริญาณ์ ครูเกษตรที่ทำการสอนตั้งแต่ 4 ปี ขึ้นไป มีระดับขวัญสูงกว่าครูเกษตรที่ทำการสอนต่ำกว่า 4 ปี และครูเกษตรที่มีรายได้ตั้งแต่ 2,185 บาทขึ้นไป มีระดับขวัญสูงกว่าครูเกษตรที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 2,185 บาท ลงมา อารีย์ สวรรค์วานิช (2522 : 121) ได้ศึกษาเรื่องขวัญของครูประจำบาล จังหวัดสุโขทัย จำนวน 699 คน ผลการศึกษาพบว่า ขวัญของครูประจำบาล จังหวัดสุโขทัยอยู่ในระดับปานกลาง ขวัญของครูที่ทำหน้าที่บริหารและสอน สูงกว่าขวัญของครูที่ทำหน้าที่สอนเพียงอย่างเดียว ครูที่มีอายุราชการน้อยมีระดับขวัญสูงกว่าครูที่มีอายุราชการมาก ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำมีระดับขวัญสูงกว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาสูง และครูที่มีวุฒิปริญาณ์ตรีมีระดับขวัญต่ำสุด

ร.ต.อ.ศุภวุฒิ สังข์อ่อง (2524 : 1) ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญของข้าราชการตำรวจกองบัญชาการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทราบสภาพขวัญในการทำงานของ

นายตำรวจ และเปรียบเทียบสภาพขวัญกับภูมิหลังบางประการของนายตำรวจระดับผู้บังคับกองร้อย ซึ่งทำงานอยู่ตามโรงเรียนตำรวจต่าง ๆ ทั่วประเทศ พบว่าสภาพขวัญของนายตำรวจโดยทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยทราบว่าสภาพขวัญจะสูงในด้านความรู้สึกเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ส่วนปัจจัยด้านความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพของงานเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้า ความยุติธรรม คักดิ์ศรีของอาชีพ รายได้และสวัสดิการ ความมั่นคงปลอดภัย สภาพขวัญอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น นายตำรวจที่มีภูมิหลังทางด้าน ระยะเวลาทำงานในโรงเรียนตำรวจ อายุ วุฒิ การศึกษาที่แตกต่างกัน จะมีสภาพขวัญไม่แตกต่างกัน รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530 : 60 - 62) ได้วิจัยเรื่องขวัญในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกระบี่ พบว่า ขวัญในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกระบี่อยู่ในระดับสูง โดยมีขวัญอยู่ในระดับสูง ในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน และความรู้สึกพอใจในการทำงาน ส่วนด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางและยังพบว่าครูที่มีประสบการณ์มากมีขวัญสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อย ส่วนอายุ วุฒิการศึกษา เงินเดือน ขนาดของโรงเรียนและเขตตั้งของโรงเรียน ไม่ทำให้ครูมีขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล (2520 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาขวัญและกำลังใจในการทำงานของตำรวจนครบาล พบว่า ขวัญในการทำงานอยู่ในระดับสูง สวัสดิการและค่าตอบแทน ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน ความสำเร็จของผลงาน ความเป็นธรรมในการพิจารณาผลงาน การยอมรับนับถือในสถานภาพของคนในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการทำงาน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ปีเมอร์ (Beamer. 1970 : 574 - A) ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแมริแลนด์ พบว่าสิ่งที่ทำให้ขวัญของครูเข้มแข็ง คือ การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคณะครูและครูใหญ่ การสนับสนุนของคณะครู การยอมรับในความสำเร็จ การเอาใจใส่อย่างเพื่อน และความเข้าใจในความสัมพันธ์ สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอ่อนแอ คือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางนโยบาย การประชุมของคณะวิชาใช้เวลายืดเยื้อและขาดโครงการ ไม่สนับสนุนครูใน

ปัญหาด้านระเบียบวินัย การไม่ให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่ และผลการวิจัยของ เบนเดอร์ (Bender.1972 : 3984-A) สอดคล้องกับการวิจัยของ บีเมอร์ คือ เบนเดอร์ ได้วิจัยเรื่อง ขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้ขวัญของครูสูงหรือต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูด้วยกันเป็นสิ่งสำคัญรองลงมา อายุและประสบการณ์ในการสอนของครู มีความสัมพันธ์กับขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เคมเปอร์ (Kemper. 1975 : 5730 - A) แห่งมหาวิทยาลัยเซาธ์เธอร์น แคลิฟอร์เนีย ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาของชาวอเมริกันเชื้อสายแม็กซิกัน ปรากฏว่ามีอยู่ 3 กรณีใหญ่ ๆ ที่พึงพอใจในการศึกษาครั้งนี้ สิ่งที่น่าพึงพอใจ คือ การยอมรับนับถือ ความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับครู ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครอง

โฮเวลล์ (Howell. 1974 : 7488 - A) แห่งมหาวิทยาลัยบริกแฮม ยังได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของคณะครูในโรงเรียนประถมศึกษา ผลของการวิจัยพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูมักจะสูง เมื่อครูใหญ่ยึดหลักการประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครู - อาจารย์ ตัดสินใจ และปฏิบัติโดยไม่ด่วนตัดสินใจเสียเอง และได้พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครู - อาจารย์จะสูงเมื่อครูใหญ่แสดงว่ามีคุณสมบัติในทางวิชาชีพ นับถือค่าและความสำคัญของคนทุกคนให้ความนับถือและสรรเสริญแก่ผู้ที่สมควรจะได้รับ และไม่ลังเลที่จะให้ความช่วยเหลือเด็กให้ประสบความสำเร็จ

จากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่กล่าวมาพอสังเขปนี้ ถึงแม้จะมีการกล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน โดยการเสริมสร้างขวัญในการทำงานแตกต่างกันออกไปบ้าง แต่ทว่าส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า ขวัญในการทำงานมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและความสุขในการทำงาน จากงานวิจัยที่กล่าวถึงส่วนใหญ่พบว่าขวัญในการทำงานรวมอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่ส่งผลให้ขวัญสูงหรือต่ำก็คล้ายคลึงกัน

อนึ่ง จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญพบว่า ในวงการตำรวจมีงานวิจัยเกี่ยวกับขวัญของข้าราชการตำรวจอยู่น้อยมาก ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะที่เป็นข้าราชการตำรวจและปฏิบัติหน้าที่อยู่ในเขตพื้นที่ของตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา เห็นว่าน่าจะได้มีการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ขึ้น เพื่อให้ผลการวิจัยเป็นข้อเสนอแนะผู้บังคับบัญชาต่อไป

บทวิพากษ์วิจารณ์

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานมาแล้วนี้ พบว่า นักวิชาการ หลายท่านได้ให้ทัศนะไว้ว่า การศึกษาเรื่องขวัญมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ความพึงพอใจหรือความต้องการของบุคคลควบคู่กันไปด้วย นักวิชาการบางท่านก็อธิบายในเชิงสนับสนุน บางท่านก็อธิบายคัดค้าน ดังจะได้กล่าวต่อไปนี้

อาชวัน ราชวานนท์ (2513 : 181) กล่าวว่า การวิจัยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การบางเรื่องพบว่า การมีกำลังขวัญดีไม่จำเป็นจะต้องได้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงและการมีกำลังขวัญต่ำ ก็ไม่จำเป็นจะต้องทำให้ได้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำไปด้วยเสมอไป ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Rensis Likert ที่มีความเห็นเช่นเดียวกันนี้

โรทิลสเบอร์เกอร์ (Roethlisberger, 1955 : 189) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า กำลังขวัญเป็นเรื่องที่มองไม่ค่อยจะเห็นชัดเจนนัก แต่มันเกี่ยวข้องกับสิ่งหนึ่งซึ่งมีความสำคัญมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ภายในกลุ่มหรือภายในหน่วยงาน มากกว่าภายในบุคคลเพียงคนเดียว

สมยศ นาวิการ (2520 : 340 - 341) ได้อธิบายแย้งกับทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, Mausner and Snyderman) โดยอ้างถึงข้อสังเกตของ Mouse และ Wigdor ในประเด็นต่าง ๆ คือ

ประการที่หนึ่ง ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก จะถูกจำกัดด้วยวิธีการที่ใช้ในการรวบรวมปัญหาจะอยู่ที่ความพอใจหรือไม่พอใจของพนักงาน เมื่อสิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างดีแล้ว คนมีแนวโน้มที่จะอธิบายสาเหตุของความพอใจจากความสำเร็จของพวกเขาเอง แต่ในกรณีที่สิ่งต่าง ๆ เป็นไปอย่างไม่ดีแล้ว คนจะอ้างถึงสาเหตุจากความล้มเหลวของพวกเขา

ประการที่สอง เนื่องจากการวิจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ทำการวัดเฉพาะความพอใจและความไม่พอใจเท่านั้น ซึ่งอยู่ปลายสุดของแต่ละด้าน ไม่ได้ทำการวัดการตอบสนองความพอใจจากงานโดยส่วนรวม คนงานอาจจะมีความพอใจในงานของเขาโดยส่วนรวม ทั้งที่เขาอาจจะ ไม่ชอบบางสิ่งบางอย่างก็ได้

แน่งน้อย พงษ์สามารถ (2519 : 259) ได้กล่าวถึงความพอใจในการปฏิบัติงาน โดยยกทฤษฎีเกี่ยวกับความพอใจของ มาสโลว์ (Maslow) วรูม (Vroom) และ สโตกดิลล์ (Stogdill) ในเชิงสนับสนุนว่า ความพอใจในการทำงานของมนุษย์

เปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ซึ่งความเปลี่ยนแปลงนั้นล้วนมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ตลอดเวลา ในส่วนของทฤษฎีเฮิร์ชเบิร์ก เขาได้ยกคำวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดความพอใจในการปฏิบัติงาน 12 ชนิด คือ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า เงินเดือน ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชา นโยบายบริษัทและการบริหาร สภาพการทำงานและชีวิตครอบครัว โดยชี้ให้เห็นว่าปัจจัยเกี่ยวกับความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า เป็นสิ่งสนองความต้องการของบุคคลโดยตรง เป็นปัจจัยเชิงบวก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ร่วมงาน วิธีการบังคับบัญชา นโยบาย และการบริหารของบริษัท สภาพการทำงานชีวิตส่วนบุคคล ไม่สามารถเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้ เป็นสิ่งล่อใจเชิงลบ ส่วนในด้านความแตกต่างในบุคลิกภาพ ความพอใจในการทำงานนั้น มิได้เกิดจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคลเสมอไป แต่บุคลิกของแต่ละบุคคลก็มีส่วนในการกำหนดความพอใจงานของตนด้วย

ธนรัตน์ ขวานิชจิต (2522 : 31 - 37) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่ไม่เป็นการเอื้ออำนวยต่อองค์การ เช่น พฤติกรรมแบบ "เข้าขามเย็นขาม" "ขาดความจงรักภักดีต่อองค์การ" คือพฤติกรรมที่กิจการต่างมุ่งจัดและปล้ำทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและความเจริญรุ่งเรืองไปอย่างมั่นคงของกิจการ ซึ่งคนโบราณเรียกว่า พลั้งถิ่นหรือภูตผีปีศาจ แต่การศึกษาวิจัยพฤติกรรมมนุษย์ในปัจจุบัน เรียกว่า Drive และ Motive หรือที่เรียกกัน โดยทั่วไปว่า แรงขับ และแรงจูงใจ ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการทำให้เกิดพฤติกรรมบางประเภท ที่เราสามารถปรับให้มีพลังมากขึ้นหรือลดลงได้ โดยปกติมนุษย์เราจะมีความต้องการที่สำคัญอยู่ 3 ประการ (นอกเหนือจากปัจจัยสี่) คือ

1. ความต้องการให้มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น
2. ความต้องการในการมีอำนาจ
3. ความต้องการในการมีความสำเร็จ

ณ. (นามแฝง. 2525 : 7 - 12) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า คนที่เบื่องานนั้นอาจเป็นคนที่มีความโน้มเอียงไปทางขาดความมั่นคงทางอารมณ์อยู่ก่อนที่จะเข้าทำงานหรืออาจเกิดขึ้นจากการเข้าทำงานแล้วก็ได้ ซึ่งสิ่งที่ทำให้คนเบื่องานนั้นแยกได้ดังนี้

1. ลักษณะการปฏิบัติงาน อาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่ายได้ เช่น งานซ้ำซากจำเจ ไม่มีโอกาสใช้ความสามารถ

2. ความสามารถไม่ตรงกับงาน ได้แก่ การที่บุคคลไม่สามารถทำงานตามหน้าที่ได้ดีเท่าที่ควร อาจเป็นในลักษณะฝืนความถนัดตามธรรมชาติ

3. ทางก้าวหน้าและฐานะทางสังคม หากผู้ปฏิบัติงานเห็นว่างานที่ทำอยู่ไม่มีทางก้าวหน้าหรือเป็นงานที่ด้อยเกียรติ ก็ย่อมขาดความกระตือรือร้นในการทำงานได้

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน สาเหตุของการเบื่องานในลักษณะนี้ เกิดจากความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความไม่เป็นธรรมต่าง ๆ

สิ่งซึ่งมีความสำคัญในการแก้ปัญหาความเบื่องาน คือ ฝ่ายผู้ปฏิบัติงานและฝ่ายบริหาร จะต้องยอมรับว่ามีปัญหาความเบื่องานเกิดขึ้น ทั้งสองฝ่ายจะต้องเห็นความสำคัญของปัญหา มีความสนใจที่จะหาสาเหตุ เพื่อเลือกใช้วิธีการแก้ไขได้ถูกต้องตามสถานการณ์ ซึ่งหากได้ผลหน่วยงานนั้นก็จะมีผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจเป็นพื้นฐานที่มั่นคงในการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานนั้นในระยะยาวต่อไป

กฤษณ์ ศรีสุภา (2527 : 22 - 26) ได้แสดงความเห็นในบทความเรื่อง "สมองไหล" ว่า สาเหตุที่คนหนีออกจากหน่วยงานเดิมไปอยู่หน่วยงานใหม่ ซึ่งแยกประเด็น โดยสรุป คือ เพราะต้องการไปอยู่ที่อื่นที่เหมาะสมกว่า ในแง่ของพื้นที่แสดงความสัมพันธ์ และเพราะไม่พอใจกับการทำงานในหน่วยงานเดิม ซึ่งเกี่ยวข้องกับรายได้ ความมั่นคงของงาน โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความหมายของงาน ระเบียบข้อบังคับ สภาพการทำงาน และผู้บริหาร

เขาสรุปว่า บุคคลชั้นมัธยมและมีการปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นที่ปรารถนาของทุกหน่วยงาน ในขณะที่เดียวกันบุคคลดังกล่าวก็ปรารถนาที่จะทำงานตามศักยภาพของตน ลึกลงไปของเหตุการณ์สมองไหลนั้นคือ เกี่ยวกับเกียรติ ศักดิ์ศรี รายได้ สวัสดิการ เป็นต้น ซึ่งความแตกต่างกันมากระหว่างหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดเหตุการณ์สมองไหล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา โดยกล่าวถึง วิธีดำเนินการตามลำดับดังนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำกับข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ข้าราชการตำรวจ สังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา จำนวน 2,446 นาย โดยแยกเป็นสัญญาบัตร 248 นาย ขึ้นประทวนและพลตำรวจ 2,198 นาย

โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) ได้จำนวนชั้นสัญญาบัตร 152 นาย ขึ้นประทวนและพลตำรวจ จำนวน 322 นาย ตามลำดับ รวม 474 นาย แล้วดำเนินการสุ่มด้วยวิธีแบ่งชั้น (stratified random sampling) ตามระดับชั้นยศใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) โดยใช้ตารางเลขสุ่ม (table of random sampling) ตามลำดับ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ เพื่อวัดตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า คือ วุฒิการศึกษา ชั้นยศ และสถานที่ทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย ข้อความที่ใช้วัดระดับขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ตามแบบของ ลิเคอร์ท (Likert) ซึ่งผู้ค้นคว้าได้ดัดแปลงจากแบบ

สอบถามของ สุนทร โคตรท่าน (2531 : 143 - 152) ร.ต.อ.ชาติชาย วัฒนสุขชัย (2533 : 101- 110) และชิต นาสัก (2528 : 100 - 110) ซึ่งแบบสอบถามมี ปัจจัยครอบคลุมเกี่ยวกับขวัญ 9 ด้าน คือ

- | | |
|---------------------------------------|-------------|
| 1. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา | จำนวน 8 ข้อ |
| 2. ความพึงพอใจในการทำงาน | จำนวน 7 ข้อ |
| 3. ผลประโยชน์ตอบแทน | จำนวน 7 ข้อ |
| 4. สภาพในการทำงาน | จำนวน 6 ข้อ |
| 5. ความมั่นคงปลอดภัย | จำนวน 7 ข้อ |
| 6. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน | จำนวน 6 ข้อ |
| 7. โอกาสก้าวหน้า | จำนวน 6 ข้อ |
| 8. การยอมรับนับถือ | จำนวน 8 ข้อ |
| 9. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน | จำนวน 7 ข้อ |

เกณฑ์การให้คะแนนในการตอบแบบสอบถามตอนที่ 2

ผู้ตอบทำเครื่องหมาย / ในระดับความรู้สึก มากที่สุด ได้คะแนน 5

คะแนน

ผู้ตอบทำเครื่องหมาย / ในระดับความรู้สึก มาก ได้คะแนน 4

คะแนน

ผู้ตอบทำเครื่องหมาย / ในระดับความรู้สึก ปานกลาง ได้คะแนน 3

คะแนน

ผู้ตอบทำเครื่องหมาย / ในระดับความรู้สึก น้อย ได้คะแนน 2

คะแนน

ผู้ตอบทำเครื่องหมาย / ในระดับความรู้สึก น้อยที่สุด ได้คะแนน 1

คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจ
ภูธรจังหวัดสงขลา เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา

วิธีการสร้างแบบสอบถาม

การดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ที่ใช้ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน และขวัญในการทำงาน
2. ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อขวัญในการทำงาน
3. ศึกษาลักษณะเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) และศึกษาแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญในการทำงานของ ชิต นาสัก (2528 : 100 - 110) สุนทร โคตรท่าน (2531 : 143 - 152) และ ร.ต.อ.ชาติชาย วัฒนสุขชัย (2533 : 101 - 110)
4. กำหนดโครงสร้างและกรอบในการศึกษา ได้ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการทำงาน 9 ปัจจัย
5. สร้างแบบสอบถามตามที่ได้ศึกษามาจาก ข้อ 1, 2, 3 และ 4 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า กำหนดค่าเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด รวมเป็นแบบสอบถาม 62 ข้อ
6. นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทพิจารณาความถูกต้องและนำมาปรับปรุงแก้ไข
7. นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรง
8. นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้กับข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 นาย
9. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาตรวจให้คะแนน และหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ α = ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

n = จำนวนข้อในแบบสอบถาม

S_i^2 = คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ

S_t^2 = คะแนนความแปรปรวนข้อสอบทุกข้อ

(ส่วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2524 : 171)

ผลปรากฏว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีค่าเท่ากับ 0.98

10. จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตรับรองและแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้ นำไปแสดงต่อรองผู้บังคับการ ทำหน้าที่หัวหน้าตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา เพื่อขอความร่วมมือให้ข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา (กลุ่มตัวอย่าง) ตอบแบบสอบถาม

2. ขออนุญาตจากรองผู้บังคับการ ทำหน้าที่หัวหน้าตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ไปขอความร่วมมือจากข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม พร้อมด้วยหนังสือขอความร่วมมือจากรองผู้บังคับการ ทำหน้าที่หัวหน้าตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ไปขอร้องให้ข้าราชการตำรวจแต่ละคน ในแต่ละสถานีตำรวจตอบด้วยตนเอง

4. รวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด ที่ได้มาจากข้าราชการตำรวจกลุ่มตัวอย่าง นำมาดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

วิธีจัดกระทำกับข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด มาดำเนินการจัดกระทำกับข้อมูล ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อคัดเลือกเอาเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จัดเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของตัวแปร แล้วหาค่าร้อยละ

2. คำนวณค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของแบบสอบถามระดับความรู้สึกในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ระดับ พ.ต.ท. ลงมาถึงชั้นประทวนและพลตำรวจเป็นรายชื่อ รายด้าน ของแต่ละองค์ประกอบ

3. การประเมินระดับความรู้สึกในการปฏิบัติงาน โดยนำค่าเฉลี่ยมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของเบสต์ (Best, 1977 : 174) คือ

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.0000 - 2.3333 หมายถึง ระดับความรู้สึกมีขวัญน้อย

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 2.3334 - 3.6667 หมายถึง ระดับความรู้สึกมีขวัญ

ปานกลาง

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 3.6668 - 5.0000 หมายถึง ระดับความรู้สึกมีขวัญมาก

4. คำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อหาความกระจายของข้อมูลเป็นรายด้าน

5. ทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มตัวแปร 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบค่าที (t - test)

6. ทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มตัวแปร 3 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบค่าเอฟ (F - test) เมื่อพบความแตกต่างใช้การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

7. ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามปลายเปิดนั้น ผู้วิจัยนำมาจัดลำดับความถี่ เพื่อใช้สำหรับอภิปรายผล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้คอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ (Statistical Package for the Social Sciences) ซึ่งได้ค่าสถิติดังนี้

1. ค่าร้อยละ (percentage)
2. ค่าเฉลี่ย (arithmetic mean)
3. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
4. ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient)
5. ค่า t - test (t - distribution) และ F - test

(ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2534 : 97 - 155)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจ
ภูธร จังหวัดสงขลา โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ใน
การวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการตามลำดับ กล่าวคือ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์
ข้อมูล ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล จะใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้ คือ

N แทน ขนาดของกลุ่มประชากรตัวอย่าง

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

SD แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

SS แทน ผลบวกกำลังสอง

MS แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสอง

df แทน ชั้นความเป็นอิสระ

F แทน ค่าสถิติที่ใช้ใน F - test

t แทน ค่าสถิติที่ใช้ใน t - test

* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ
การเป็นขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา แสดงรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง ที่นำมาวิเคราะห์ โดยจำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ชั้นยศ และสถานที่ทำงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับขวัญ ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ตามองค์ประกอบ ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ชั้นยศ และสถานที่ทำงาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการยกระดับขวัญของ ข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ตามองค์ประกอบ ด้านพฤติกรรม ของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ ปรากฏรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาของแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาวิเคราะห์

กลุ่มตัวอย่าง	ส่งไป	รับคืน	ร้อยละ	ฉบับสมบูรณ์	ร้อยละ
ชั้นประถม	322	322	100	322	100
ชั้นสัญญาบัตร	152	152	100	152	100
รวม	474	474	100	474	100

จากตาราง 1 แสดงว่า แบบสอบถามที่ส่งไปถึงข้าราชการตำรวจ สังกัด ตำรวจภูธร จังหวัดสงขลา จำนวน 474 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นแบบสอบถาม ฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 474 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

ตาราง 2 แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสงขลา จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ชั้นยศ และสถานที่
ทำงาน

ที่	ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
1.	วุฒิการศึกษา		
1.1	ต่ำกว่าปริญญาตรี	306	64.60
1.2	ปริญญาตรีขึ้นไป	168	35.40
	รวม	474	100.00
2.	ชั้นยศ		
2.1	ชั้นประทวน	322	67.90
2.2	ชั้นสัญญาบัตร	152	32.10
	รวม	474	100.00
3.	สถานที่ทำงาน		
3.1	ฝ่ายอำนวยการ	76	16.00
3.2	สถานีตำรวจภูธรชั้น 1	177	37.00
3.3	สถานีตำรวจภูธรชั้น 2	108	23.00
3.4	สถานีตำรวจภูธรชั้น 3	113	24.00
	รวม	474	100.00

จากตาราง 2 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร
สงขลา จำนวน 474 นาย เมื่อจำแนกตามตัวแปรพบว่า วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญา
ตรี ร้อยละ 64.60 ปริญญาตรีขึ้นไป ร้อยละ 35.40 ชั้นยศ ชั้นประทวนถึงพลตำรวจ
ยศพลตำรวจ-ด.ต. ร้อยละ 67.90 ชั้นสัญญาบัตร ยศ ร.ต.ต.- พ.ต.ท. ร้อยละ
32.10 สถานที่ทำงาน ฝ่ายอำนวยการ ร้อยละ 16.00 สถานีตำรวจภูธรชั้น 1 ร้อยละ
37.00 สถานีตำรวจภูธรชั้น 2 ร้อยละ 23.00 สถานีตำรวจภูธรชั้น 3 ร้อยละ 24.00



ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับขวัญของข้าราชการตำรวจสังกัด
ตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ปรากฏรายละเอียดตาม
ตาราง 3 และ 4

ตาราง 3 ทาค่าเฉลี่ย คะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขวัญของข้าราชการ
ตำรวจภูธร จังหวัดสงขลา

องค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	$\bar{X}$	SD	
1. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา	3.0443	0.7790	ปานกลาง
2. ความพึงพอใจในการทำงาน	3.2706	0.6458	ปานกลาง
3. ผลประโยชน์ตอบแทน	2.5341	0.6566	ปานกลาง
4. สภาพในการทำงาน	2.7412	0.6131	ปานกลาง
5. ความมั่นคงปลอดภัย	3.1805	0.6532	ปานกลาง
6. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	3.2261	0.5474	ปานกลาง
7. โอกาสความก้าวหน้า	2.9722	0.6918	ปานกลาง
8. การยอมรับนับถือ	3.0783	0.5583	ปานกลาง
9. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	3.0835	0.6687	ปานกลาง
เฉลี่ย	3.0177	0.5095	ปานกลาง

จากตาราง 3 แสดงว่าขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัด
สงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ทุก
ด้านอยู่ในระดับปานกลาง



ตาราง 4 หาค่าเฉลี่ย คะแนนความพึงเบนมาตรฐาน และระดับขวัญของข้าราชการ
ตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา
ชั้นยศ และสถานที่ทำงาน

สถานภาพ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
	$\bar{X}$	SD	
1. วุฒิการศึกษา			
1.1 ต่ำกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	3.0249	0.5381	ปานกลาง
1.2 ปริญญาตรีขึ้นไป	3.0047	0.4540	ปานกลาง
2. ชั้นยศ			
2.1 ชั้นประทวน	2.9805	0.4336	ปานกลาง
2.2 ชั้นสัญญาบัตร	3.0967	0.5382	ปานกลาง
3. สถานที่ทำงาน			
3.1 ฝ่ายอำนวยการ	2.9898	0.5508	ปานกลาง
3.2 สถานีตำรวจภูธรชั้น 1	3.0087	0.4591	ปานกลาง
3.3 สถานีตำรวจภูธรชั้น 2	3.1219	0.6113	ปานกลาง
3.4 สถานีตำรวจภูธรชั้น 3	2.9510	0.4350	ปานกลาง

จากตาราง 4 แสดงว่าขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
สงขลา จำแนกตามตัวแปร ด้านวุฒิการศึกษา ชั้นยศ สถานที่ทำงาน โดยภาพรวม
อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ก็พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับปาน
กลาง

ตอนที่ 3 แสดงรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบ
ขวัญ ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ชั้นยศ และสถานที่ทำงาน

ตาราง 5 แสดงผลการเปรียบเทียบขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
สงขลา ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน

องค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องขวัญ	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป		t
	N = 306		N = 168		
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา	3.1054	0.8091	2.9330	0.7099	2.31 *
2. ความพึงพอใจในการทำงาน	3.2768	0.6458	3.2595	0.6132	0.28
3. ผลประโยชน์ตอบแทน	2.5289	0.6898	2.5434	0.5933	-0.24
4. สภาพในการทำงาน	2.7527	0.6362	2.7202	0.5699	0.55
5. ความมั่นคงปลอดภัย	3.2302	0.6946	3.0901	0.5610	2.38 *
6. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ของหน่วยงาน	3.2184	0.5571	3.2401	0.5307	-0.41
7. โอกาสก้าวหน้า	2.9368	0.7140	3.0367	0.6465	-1.51
8. การยอมรับนับถือ	3.0266	0.5602	3.1726	0.5441	-2.74**
9. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	3.1125	0.7011	3.0306	0.6039	1.33
เฉลี่ย	3.0249	0.5381	3.0047	0.4540	0.43

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 5 แสดงว่าขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา และด้านความมั่นคงปลอดภัย แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยขวัญของข้าราชการตำรวจ ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ด้านการยอมรับนับถือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยขวัญของข้าราชการตำรวจ ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าขวัญของข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน



ตาราง 6 แสดงผลการเปรียบเทียบขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสงขลา ที่มีชั้นยศต่างกัน

องค์ประกอบ ที่เกี่ยวกับขวัญ	ชั้นประทวน-พลตำรวจ		ชั้นสัญญาบัตร		t
	N = 322		N = 152		
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา	3.0571	0.8180	3.0173	0.6910	-0.55
2. ความพึงพอใจในการทำงาน	3.2187	0.6784	3.3806	0.5568	2.75**
3. ผลประโยชน์ตอบแทน	2.4743	0.6744	2.6607	0.6000	2.91**
4. สภาพการทำงาน	2.7169	0.6441	2.7928	0.5401	1.34
5. ความมั่นคงปลอดภัย	3.1828	0.6834	3.1758	0.5862	-0.12
6. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ ของหน่วยงาน	3.1765	0.5594	3.3311	0.5071	2.89**
7. โอกาสก้าวหน้า	2.8887	0.7106	3.1491	0.6159	4.08***
8. การยอมรับนับถือ	2.9957	0.5761	3.2533	0.4749	5.14***
9. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	3.0776	0.7178	3.0959	0.5526	0.30
เฉลี่ย	2.9805	0.5382	3.0967	0.4336	2.51

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 6 แสดงว่า ขวัญข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัด สงขลา ที่มีชั้นยศต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยขวัญของข้าราชการตำรวจที่มีชั้นยศชั้นสัญญาบัตร มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้าราชการ ตำรวจที่มีชั้นยศชั้นประทวน-พลตำรวจ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความ พึงพอใจในการทำงาน ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ หน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านการยอมรับนับถือแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยขวัญของ ข้าราชการตำรวจที่มีชั้นยศชั้นสัญญาบัตร มากกว่าข้าราชการตำรวจที่มีชั้นยศ ชั้น ประทวน-พลตำรวจ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน



ตาราง 7 แสดงผลการเปรียบเทียบข้อมูลโดยภาพรวมของข้าราชการตำรวจ สังกัด
ตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่มีสถานที่ปฏิบัติงานต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม (b)	3	1.7472	0.5854	2.2618
ภายในกลุ่ม	470	121.0208	0.2575	
รวมทั้งสิ้น (T)	473	122.7680		

จากตาราง 7 แสดงว่า ข้อมูลของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
สงขลา ที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 8 แสดงผลการเปรียบเทียบข้อมูลด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ของ
ข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่มีสถานที่ทำงาน
แตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม (b)	3	5.8279	1.9426	3.2468*
ภายในกลุ่ม	470	281.2105	.5983	
รวมทั้งสิ้น (T)	470	281.0384		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 8 แสดงว่า ข้อมูลของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
สงขลา ที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แล้วจึงทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดยวิธี LSD
(Least Significant Difference) ดังตาราง 9

ตาราง 9 เปรียบเทียบระดับขวัญด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ของข้าราชการ
ตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา จำแนกตามสถานที่ทำงาน โดย
เปรียบเทียบเป็นรายคู่

สถานที่ทำงาน	สถานี 2	อำนาจการ	สถานี 1	สถานี 3
$\bar{X}$	3.2095	3.1365	2.9739	2.9347
สถานี 2	3.2095	-	0.0730	0.2356*
อำนาจการ	3.1365	-	-	0.1626
สถานี 1	2.9739	-	-	0.0392
สถานี 3	2.9347	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 9 แสดงว่าขวัญของผู้บังคับบัญชาตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
สงขลา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 2 แตกต่างจากชั้น 1 และชั้น 3 อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานีตำรวจภูธร ชั้น 2 มากกว่า สถานีตำรวจ
ภูธรชั้น 1 และสถานีตำรวจภูธรชั้น 3

ตาราง 10 แสดงผลการเปรียบเทียบข้อมูล ด้านความพึงพอใจในการทำงานของ
ข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม (b)	3	4.6233	1.5411	3.7604 *
ภายในกลุ่ม	470	192.6160	0.4098	
รวมทั้งสิ้น (T)	473	197.2393		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 แสดงว่า ข้อมูลของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสงขลา ที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน ด้านความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 แล้วทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยวิธี
LSD (Least Significant Difference) ดังตาราง 11

ตาราง 11 เปรียบเทียบระดับขวัญด้านความพึงพอใจในการทำงาน ของข้าราชการ
ตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา จำแนกตามสถานที่ทำงาน
โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

สถานที่ทำงาน	สถานีฯ 2	สถานีฯ 1	อำนาจการ	สถานีฯ 3
$\bar{X}$	3.3783	3.3285	3.1992	3.1252
สถานีฯ 2	3.3783	-	0.0498	0.1881
สถานีฯ 1	3.3285	-	-	0.1293
อำนาจการ	3.1992	-	-	-
สถานีฯ 3	3.1252	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 แสดงว่า ขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสงขลา ที่ทำงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 1, ชั้น 2 แตกต่างจากชั้น 3 อย่าง
มีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 และสถานีตำรวจภูธรชั้น 2 มี
ระดับขวัญมากกว่า

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบข้อมูล ด้านผลประโยชน์ตอบแทนของข้าราชการ
ตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม (b)	3	5.0926	1.6975	4.0121 **
ภายในกลุ่ม	470	198.8576	0.4231	
รวมทั้งสิ้น (T)	473	203.9502		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 12 แสดงว่า ข้อมูลของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสงขลา ที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน ด้านผลประโยชน์ตอบแทน แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แล้วจึงทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยวิธี
LSD (Least Significant Difference) ดังตาราง 13

ตาราง 13 เปรียบเทียบระดับขวัญด้านผลประโยชน์ตอบแทน ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา จำแนกตามสถานที่ทำงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

สถานที่ทำงาน		สถานี 2	อำนาจการ	สถานี 1	สถานี 3
	$\bar{X}$	2.6680	2.6560	2.4657	2.4311
สถานี 2	2.6680	-	0.0120	0.2023*	0.2369*
อำนาจการ	2.6560	-	-	0.1903*	0.2249*
สถานี 1	2.4657	-	-	-	0.0346
สถานี 3	2.4311	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 แสดงว่า ขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสงขลา ที่ทำงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 2 แตกต่างจากสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 และสถานีตำรวจภูธรชั้น 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสถานีตำรวจ ภูธรฝ่ายอำนาจการ แตกต่างจากสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 และสถานีตำรวจภูธรชั้น 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีสถานีตำรวจภูธรชั้น 2 และฝ่ายอำนาจการ มีระดับขวัญมากกว่า

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบข้อมูล ด้านการยอมรับนับถือ ของข้าราชการ
ตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม (b)	3	3.4193	1.1398	3.7192 *
ภายในกลุ่ม	470	144.0324	0.3065	
รวมทั้งสิ้น (T)	473	174.4517		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 แสดงว่า ข้อมูลของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสงขลา ที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน ด้านการยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างมีนัย
สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แล้วจึงทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD
(Least Significant Difference) ดังตาราง 15

ตาราง 15 เปรียบเทียบระดับขวัญ ด้านการยอมรับนับถือของข้าราชการตำรวจ
สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา จำแนกตามสถานที่ทำงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

สถานที่ทำงาน		สถานีฯ 1	สถานีฯ 2	สถานีฯ 3	อำนาจการ
	$\bar{X}$	3.1469	3.1412	3.0088	2.9326
สถานีฯ 1	3.1469	-	0.0057	0.1381*	0.2143*
สถานีฯ 2	3.1412	-	-	0.1324	0.2086*
สถานีฯ 3	3.0088	-	-	-	0.0762
อำนาจการ	2.9326	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 แสดงว่า ขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสงขลา ที่ทำงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 แตกต่างจากสถานีตำรวจภูธรชั้น 3 และฝ่ายอำนาจการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสถานีตำรวจภูธรชั้น 2 กับฝ่ายอำนาจการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 และสถานีตำรวจภูธรชั้น 2 มีระดับขวัญมากกว่า

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการยกระดับขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ตามองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ตาราง 16 แสดงความถี่ของประเด็นข้อเสนอแนะในการยกระดับขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ในแก่องค์ประกอบ

ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา	
1.1 ควรเป็นผู้นำที่ดี	137
1.2 ควรสั่งการด้วยเหตุผล	127
1.3 ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็น	47
1.4 ควรเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก	44
1.5 ควรปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้เท่าเทียมกัน	34
2. ความพึงพอใจในการทำงาน	
2.1 ควรหาเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานให้มากกว่าเดิม	175
2.2 ให้มีความเป็นอิสระในการทำงาน	68
2.3 ควรมอบหมายให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ	66
2.4 ควรให้มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน	38
2.5 ควรให้ผู้บังคับบัญชามีความสามัคคีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	32
2.6 ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามความคิดริเริ่ม	27

ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
3. ผลประโยชน์ตอบแทน	
3.1 ควรปรับปรุงสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง เงินเดือนให้มากขึ้นอีกกว่าที่เป็นอยู่	401
3.2 ควรพิจารณาความดีความชอบประจำปีอย่างเป็นธรรม	26
3.3 ต้องการกำลังใจมากกว่าการตอบแทนอย่างอื่น	14
3.4 พอใจกับเงินเดือนที่ได้รับและควรเพิ่มสวัสดิการอย่างอื่นอีก	9
4. สภาพในการทำงาน	
4.1 ควรพัฒนาสถานที่ทำงานและจัดหาอุปกรณ์เครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ	343
4.2 ควรบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	78
4.3 ผู้บังคับบัญชาควรมีเหตุผล และไม่คอยจับผิด	57
5. ความมั่นคงปลอดภัย	
5.1 ควรเพิ่มสวัสดิการการเสี่ยงภัยและความมั่นคง	227
5.2 ควรปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง ไม่ใช่คอยจับผิดอย่างเดียว	208
5.3 การโยกย้าย การเลื่อนยศ ต้องทำด้วยความยุติธรรม และตามลำดับอาวุโส	46
6. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	
6.1 ให้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ และให้แสดงความคิดเห็นได้	179
6.2 ควรยอมรับความรู้และให้เกียรติกันเอง	94
6.3 ผู้บังคับบัญชาควรเป็นแบบอย่างที่ดี อย่าให้ประชาชนตำหนิ	66
6.4 รักสถานที่ทำงานเหมือนหนึ่งบ้านของตน	54
6.5 รู้สึกเบื่อหน่ายงานที่รับราชการอยู่ไม่รู้อะไรจะถูกย้ายเมื่อไหร่	25

ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
7. โอกาสก้าวหน้า	
7.1 ควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการศึกษาต่อ	236
7.2 การเลื่อนยศตำแหน่งควรพิจารณาผลงาน ไม่ใช่ใช้เส้นสายพรรคพวก	212
7.3 ควรเปิดโอกาสให้ทำกิจกรรมตามความสามารถและความถนัด	24
8. การยอมรับนับถือ	
8.1 ควรวางตัวให้ประชาชนศรัทธา	118
8.2 เพื่อนร่วมงานควรให้เกียรติต่อกันและรับฟัง ความคิดเห็นของกันและกัน	106
8.3 ผู้บังคับบัญชาควรยกย่องเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จ	82
8.4 เพื่อนร่วมงานให้เกียรติกันดี	43
8.5 เป็นที่ยอมรับของส่วนราชการอื่น	42
9. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	
9.1 ควรสร้างความสามัคคีกันให้มากกว่าเดิม	228
9.2 ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีการพบปะสังสรรค์กันบ้าง	98
9.3 ผู้บังคับบัญชาควรไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา	40

จากตาราง 16 แสดงว่า ข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ได้เสนอแนะในการยกระดับขวัญในการปฏิบัติงาน เมื่อจัดความถี่เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1. ควรปรับปรุงสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง ให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน
2. ควรพัฒนาสถานที่ทำงานและจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ให้เพียงพอ
3. ควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการศึกษาต่อ
4. ควรสร้างความสามัคคีกันให้มากกว่าเดิม
5. ควรเพิ่มสวัสดิการการเลี้ยงชีพและความมั่นคงในอาชีพตำรวจ
6. ให้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ และให้เสนอความคิดเห็นได้
7. ควรหาเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานให้มากกว่าเดิม
8. ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้นำที่ดี
9. ควรวางตัวให้ประชาชนศรัทธา



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้เสนอตามลำดับ คือ ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาระดับขวัญและเปรียบเทียบขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่แตกต่างกันในด้านวุฒิการศึกษา ชั้นยศ และสถานที่ทำงาน รวมทั้งเพื่อทราบข้อเสนอแนะในการปรับปรุงขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งได้จากข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา จำนวน 2,446 นาย โดยแยกเป็นชั้นสัญญาบัตร 248 นาย ชั้นประทวน และพลตำรวจ 2,198 นาย โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) ได้จำนวนชั้นสัญญาบัตร 152 นาย ชั้นประทวน และพลตำรวจ 322 นาย รวม 474 นาย ด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ตามกลุ่มชั้นยศ และสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) โดยใช้ตารางเลขสุ่ม (table of random sampling) ตามลำดับ

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็นสามตอน ตอนที่หนึ่ง เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ ซึ่งถามเกี่ยวกับ วุฒิการศึกษา ชั้นยศ และสถานที่ทำงาน ตอนที่สอง เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจ ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์ตอบแทน

สภาพในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน จำนวน 62 ข้อ ตอนที่สาม เป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงระดับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในด้านใดด้านหนึ่งที่เห็นว่ายังต่ำอยู่

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้ นำไปแสดงต่อผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา เพื่อขออนุญาตทำวิจัย พร้อมกับขอหนังสือไปขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามให้แก่ข้าราชการตำรวจกลุ่มตัวอย่างตามสถานีตำรวจภูธรอำเภอ กิ่งอำเภอ และสถานีตำรวจภูธรตำบลต่างๆ ในเขตจังหวัดสงขลา จำนวน 474 นาย ตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปมอบให้กับหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรท้องที่ดังกล่าวช่วยแจกแบบสอบถาม และเก็บคืนในเวลาที่กำหนด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเป็นแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 474 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการทางสถิติ โดยได้ดำเนินการดังนี้

1. ใช้คอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จ SPSS-PC+ (Statistical Package for the Social Sciences) หาค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเพื่อทราบอัตราส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามตามลักษณะของตัวแปรอิสระ หาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูล ที่เป็นความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในตอนที่สอง โดยเปรียบกับเกณฑ์ของ เบสต์ (Best 1977 : 174) จัดระดับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจของแต่ละองค์ประกอบ หลังจากนั้นจึงทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ $t - test$ และ $F - test$

2. รวบรวมข้อเสนอแนะในการยกระดับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจจากแบบสอบถามปลายเปิด ตอนที่สาม แล้วนำเสนอตามลำดับความถี่ แยกเป็นรายองค์ประกอบเพื่อนำไปอภิปรายผล

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับระดับขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ในแก่องค์ประกอบ คือ พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพในการทำงาน ความมั่นคง ปลอดภัย ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ปรากฏผลดังนี้

1. ขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ตามความรู้สึกของข้าราชการตำรวจ โดยภาพรวม และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่มีความแตกต่างกันในด้าน วุฒิการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาด้านความปลอดภัยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีขวัญมากกว่าข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิมัธยมศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป และด้านการยอมรับนับถือ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีขวัญน้อยกว่าข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิมัธยมศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

3. ผลการเปรียบเทียบขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่มีชั้นยศต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านการยอมรับนับถือ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรมีขวัญมากกว่า ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนพลตำรวจ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

4. ผลการเปรียบเทียบขวัญ ของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

4.1 ข้าราชการตำรวจที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน มีขวัญในด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 2 มีขวัญมากกว่า สถานีตำรวจภูธรชั้น 1 และชั้น 3

4.2 ข้าราชการตำรวจที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน มีขวัญในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 และชั้น 2 มีขวัญมากกว่า ชั้น 3

4.3 ข้าราชการตำรวจที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน มีขวัญในด้านผลประโยชน์ตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 2 และฝ่ายอำนวยการ มีขวัญมากกว่าชั้น 1 และชั้น 3

4.4 ข้าราชการตำรวจที่มีสถานที่ทำงานต่างกัน มีขวัญในการยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 และชั้น 2 มีขวัญมากกว่า ชั้น 3 และฝ่ายอำนวยการ

5. ผลการประมวลข้อเสนอแนะ ในการยกระดับขวัญของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ในแก่องค์ประกอบเฉพาะข้อเสนอแนะที่มีความดีสูงในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

5.1 ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา

5.1.1 ควรเป็นผู้นำที่ดี

5.1.2 ควรสั่งการด้วยเหตุผล

5.2 ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ควรหาเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานให้มากกว่าเดิม

5.3 ด้านผลประโยชน์ตอบแทน

ควรปรับปรุงสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง เงินเดือนให้มากขึ้น

อีกกว่าที่เป็นอยู่

5.4 ด้านสภาพในการทำงาน

ควรพัฒนาสถานที่ทำงาน และจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ

- อาชีพตำรวจ
- เดียว
- เห็นได้
- สายพรรคพวก
- คิดเห็นของกันและกัน
- สังสรรค์กันบ้าง
- 5.5 ด้านความมั่นคงปลอดภัย
 - 5.5.1 ควรเพิ่มสวัสดิการการเสี่ยงภัย และความมั่นคงใน
 - 5.5.2 ควรปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างไม่ใช่คอยจับผิดอย่าง
 - 5.6 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
 - 5.6.1 ให้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ และให้แสดงความคิดเห็น
 - 5.6.2 ควรยอมรับความรู้และให้เกียรติกันเอง
 - 5.7 ด้านโอกาสก้าวหน้า
 - 5.7.1 ควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการศึกษาต่อ
 - 5.7.2 การเลื่อนยศตำแหน่งควรพิจารณาผลงานไม่ใช่ใช้เส้น
 - 5.8 ด้านการยอมรับนับถือ
 - 5.8.1 ควรวางตัวให้ประชาชนศรัทธา
 - 5.8.2 เพื่อนร่วมงานควรให้เกียรติต่อกัน และรับฟังความ
 - 5.9 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
 - 5.9.1 ควรสร้างความสามัคคีกันให้มากกว่าเดิม
 - 5.9.2 ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีการพบปะ

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการศึกษาเรื่องขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา มีประเด็นนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ขวัญของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา โดยภาพรวม และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ร.ต.อ.ทรงวุฒิ อังคะนาวิน (2533:88) ที่พบว่า ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจในจังหวัดภาคใต้ มีขวัญใน

การปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สกฤต แสงแก้ว (2522 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าข้าราชการตำรวจชั้นประทวน ในสถานีตำรวจนครบาล มีขวัญและความพึงพอใจในงาน โดยส่วนรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุ่งโรจน์ แสงคร้าม (2532 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า รองสารวัตรสืบสวนสอบสวน ในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล มีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ร.ต.อ.ศุภวุฒิ สังข์อ่อง (2524 : อัดสำเนา) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของนายตำรวจระดับผู้บังคับหมวดในสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจ พบว่า ขวัญของนายตำรวจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง

สาเหตุที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ลักษณะงานของตำรวจเป็นงานบริการประชาชน โดยมีหน้าที่บังคับใช้กฎหมายและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนโดยต่อเนื่อง ตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมงตลอดทั้งจังหวัด สงขลาเป็นจังหวัดมีความเจริญอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้การปฏิบัติงานของตำรวจประสบปัญหามากยิ่งขึ้น ต้องทำงานที่มีอันตรายและมีความเสี่ยงภัยสูง แต่สิทธิคุ้มครองทางกฎหมายยังมีน้อย หากปฏิบัติงานผิดพลาดอาจถูกร้องเรียน ฟ้องร้อง ถูกออกจากราชการหรืออาจเสียชีวิตได้ตลอดเวลา ทำให้ตำรวจขาดความมั่นใจในอาชีพ อีกประการหนึ่ง ก็คือระบบบริหารบุคลากรของกรมตำรวจ นายตำรวจที่ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการตำรวจยังมี และใช้พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ วินิจฉัยสั่งการด้วยอารมณ์แทนเหตุผล ในคำสั่งแต่ละครั้งเน้นและย่ำระเบียบที่เคร่งครัด เด็ดขาด วางตนแบบทางการแทนแบบส่วนตัว และที่สำคัญคือยังยึดระบบอุปถัมภ์ยิ่งกว่าระบบคุณธรรม จึงทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ หรือเพื่อให้ได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ขาดการยอมรับนับถือและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังมีสถานะค่าครองชีพในปัจจุบันสูงขึ้นมาก แต่เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลที่ตำรวจได้รับกลับเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยไม่สมดุลกัน ทำให้เกิดปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ กอปรทั้งการบริหารงานสวัสดิการต่าง ๆ ภายในกรมตำรวจ ยังมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และยังมีปัญหาด้านบรรยากาศในสถานีตำรวจ รวมทั้งอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ยังไม่สมดุลย์

และมีไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้ตำรวจเกิดความเครียดในอารมณ์ รู้สึกเบื่อหน่ายส่งผลให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานถดถอยลง จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ระดับขวัญของตำรวจโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับที่ สุพล ทองครองไทร (2525 : 26) กล่าวว่า "กำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมักจะต่ำ ถ้าสภาพแวดล้อมการทำงานไม่ดีพอ" และสอดคล้องกับ แอปเปิลไวท์ (Applewhite, 1965 : 44) ที่กล่าวเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ว่า "หากผู้ทำงานพึงพอใจในหมู่คณะผู้ร่วมงาน ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่กำลังทำอยู่" ส่วนกิติมา ปรีดีดิกล (2529 : 332) กล่าวว่า การตอบสนองความต้องการของบุคคลในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ และเข้าใจความสามารถของบุคคลทุกคน สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน มอบหมายงานให้ชัดเจน มีเทคนิคการควบคุมงาน ให้ทุกคนทราบ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีความเที่ยงธรรม ตลอดจนจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เพียงพอทั่วถึงและให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อันจะทำให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานมีมากขึ้น

จึงน่าจะเป็นประโยชน์มากกว่า ถ้านายตำรวจที่ปกครองบังคับบัญชา ข้าราชการตำรวจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำของตนให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของ ตำรวจผู้ตอบแบบสอบถาม คือวินิจฉัยสั่งการด้วยเหตุผล ในระบบคุณธรรม ซึ่งอาจกระทำได้ด้วยการประชุมชี้แจง ตอบข้อคำถามของผู้ใต้บังคับบัญชา และฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบการวินิจฉัยสั่งการ ผู้บังคับบัญชาที่ขาดทักษะผู้นำ ด้านการวินิจฉัยสั่งการเช่นนี้ มีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกหัดอบรมบ้าง มิฉะนั้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะหวังได้ยาก ฟาโยล์ (ธีรวิทย์ ประทุมทรัพย์รัตน์, 2529 : 46; อ้างอิงมาจาก Henri Fayol, 1949 : unpagged) เตือนว่า แม้ผู้บริหารจะมี อิทธิพลในการวินิจฉัยสั่งการให้ผู้ที่เป็นลูกน้องทำหน้าที่เข้าสู่ภาคปฏิบัติก็ตาม จะได้ผล ดีกว่าถ้าฟังความคิดเห็นของลูกน้องเป็นส่วนรวมบ้าง นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้นำที่ดี สั่งการด้วยเหตุผล หาเครื่องมือเครื่อง ใช้ในการปฏิบัติงานให้มากกว่าเดิม ปรับปรุงสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง เงินเดือน ให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ พัฒนาสถานที่ทำงานให้เหมาะสม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนะแสดงความคิดเห็น ส่งเสริม และเปิดโอกาสให้มีการศึกษาต่อเพื่อความก้าวหน้า วางตัวให้ประชาชนศรัทธา และสร้างความสามัคคีในหมู่คณะให้เห็นเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานเป็นหมู่คณะ และเปิดโอกาสให้

ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอันจะทำให้บุคลากร มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

2. ผลการเปรียบเทียบขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลาที่ต่างกันด้านวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีขวัญมากกว่าข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนด้านการยอมรับนับถือ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีขวัญน้อยกว่าข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลวิจัยของ นิติภูมิ นวรรณ์ (2534 : 111) ที่พบว่า วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของสารวัตรสืบสวนสอบสวนสถานีตำรวจภูธรในจังหวัดนครปฐม ราชบุรี กาญจนบุรี และ สุพรรณบุรี สอดคล้องกับผลการวิจัยของกำพล ทับทิมไทย (2533 : 83) ที่พบว่า ข้าราชการตำรวจกองอำนวยการศึกษา กองบัญชาการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลวิจัยของ กริช พรหมชัยนันท์ (2532 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า การศึกษาไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจภูธรสังกัดกองกำกับการตำรวจภูธรชลบุรี และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ร.ต.อ.ชาติชาย วัฒนสุขชัย (2533 : 88) ที่พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น สองกลุ่ม คือที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีขึ้นไป ไม่แตกต่างกัน

การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจจะเป็นเพราะประการแรก การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจจำเป็นต้องศึกษา เรียนรู้วิชาการต่าง ๆ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ๆ รับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำรวจที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี นอกจากได้ศึกษาเรียนรู้สาขาวิชาการจากโรงเรียนตำรวจภูธรเป็นเบื้องต้นแล้ว ยังมีโอกาสเข้ารับการอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสิทธิภาพการทำงานอยู่เสมอ อาทิ การฝึกอบรม ทบพวนประจำปี การฝึกอบรมหน้าที่วิทยากรประจำสถานีตำรวจภูธร การฝึกอบรมต่อต้านการก่อการร้าย เป็นต้น ซึ่งมีผลทำให้ตำรวจมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดีพอ ๆ กันกับ

ตำรวจผู้สำเร็จปริญญาตรี ดังนั้น จึงทำให้ขวัญของตำรวจทั้งสองกลุ่ม ไม่แตกต่างกัน ประการที่สอง ในปัจจุบันนี้มีสถาบันการศึกษา เปิดรับสมัครบุคคลจากสาขาอาชีพต่าง ๆ เข้าศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และวิทยฐานะอย่างกว้างขวาง เช่น มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นต้น เปิดโอกาสให้ตำรวจผู้ที่ยังไม่สำเร็จปริญญาตรี เข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาดังกล่าว ได้ตามความสนใจ และตามความสามารถของแต่ละบุคคล ดังนั้นโอกาสทางการศึกษาเปิดได้อย่างกว้างขวาง เช่นนี้ ย่อมเป็นผลดีต่อขวัญของตำรวจที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อีริคคีย์ จ้วนบรรจง (2533 : 45) ที่ว่า การศึกษาอบรมมีความจำเป็นต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง ผู้บังคับบัญชาควรที่จะได้ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจ เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งของหน่วยงานตำรวจเอง และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อีริวดี ประทุมพรรัตน์ (2530 : 175) ซึ่งได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและการศึกษามีประโยชน์สำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้ บุคลากรมีขวัญในการปฏิบัติงานมากขึ้น ผลการวิจัยนี้ชี้ให้ผู้บริหารเข้าใจว่า ตัวแปรด้านวุฒิการศึกษาโดยภาพรวมมิได้กำหนดให้ต้องเปลี่ยนแปลงวิธี บริหารบุคลากรที่เป็นข้าราชการตำรวจด้านการบำรุงขวัญให้แตกต่างกันแต่อย่างใด

ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา พบว่าข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับขวัญมากกว่าข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป น่าจะเป็นเพราะว่าข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มองภาพการแสดงออกของผู้บังคับบัญชาในวงแคบไม่มองกว้างเนื่องจากได้รับการศึกษามาน้อย ความคิดไม่ก้าวไกล ไม่มีความรู้ที่ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องมีภาวะผู้นำอย่างไรบ้าง เพื่อนำองค์กรหรือหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า เมื่อมองเห็นเพียงด้านหนึ่งด้านใดที่เป็นคุณประโยชน์กับเขาแล้ว เขาก็มีความพอใจ ไม่มองหลาย ๆ ด้าน เพื่อหาข้อบกพร่องซึ่งผิดกับข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิทางการศึกษาสูง บุคคลเหล่านี้ได้ศึกษาเล่าเรียนมามาก ย่อมรู้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำอย่างไรบ้าง เขาย่อมเปรียบเทียบหรือมองเห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชาของเขานั้นมีพฤติกรรมอย่างไร เหมาะสมตามที่ได้เล่าเรียนมา จึงไม่มีความพึงพอใจ ระดับขวัญของเขาจึงต่ำ ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 344) ได้เสนอแนะว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารจะ

ต้องมีความสามารถในการสร้างสภาวะการณ์ที่เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงานในลักษณะมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ให้การยอมรับในผลงานเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งโดยยึดถือระดับความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นหลัก และให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้ขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานมีมากขึ้น ผลการวิจัยนี้ชี้ให้ผู้บริหารเข้าใจว่า ตัวแปรด้านวุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรที่กำหนดวิธีการบริหารบุคลากร ด้านการบำรุงขวัญให้กระทำแตกต่างกันระหว่างข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยกระดับขวัญด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา การบริหารอาจต้องใช้วิธีการให้เกียรติ ให้มีส่วนร่วม และรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปให้มากยิ่งขึ้น เพื่อยกระดับขวัญของเขาให้สูงขึ้นได้

ด้านความมั่นคงปลอดภัย พบว่าข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับขวัญมากกว่าข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิทางการศึกษาดั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป น่าจะเป็นเพราะว่าข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีเวลาปฏิบัติงานในแต่ละท้องถิ่นมากกว่าตำรวจที่มีวุฒิดั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ทำให้เกิดความเข้าใจในธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม และมีความผูกพันกับชุมชนมากกว่า ซึ่งส่งผลให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยทั้งชีวิตส่วนตัวและชีวิตราชการเป็นไปได้สูง ส่วนตำรวจที่มีวุฒิดั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มักจะดำรงตำแหน่งในระดับสูง จำเป็นต้องโยกย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในท้องถิ่นต่าง ๆ ตามวาระหน้าที่เมื่อปฏิบัติงานครบสองปี ทำให้โอกาสในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนมีน้อย จึงทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความมั่นคงปลอดภัยน้อยกว่า กิลเมอร์ (Gilmer 1967 : 380-384) กล่าวว่า ความมั่นคงปลอดภัย (security) เกิดจากการได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาและความมั่นคงในการทำงาน คนที่มีพื้นฐานความรู้น้อยหรือขาดความรู้ ย่อมเห็นว่าความมั่นคงปลอดภัยมีความสำคัญมาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก ผลการวิจัยนี้ชี้ให้ผู้บริหารเข้าใจว่า การยกระดับขวัญข้าราชการตำรวจด้านความมั่นคงปลอดภัยนั้น ตัวแปรด้านวุฒิการศึกษา เป็นตัวแปรที่กำหนดวิธีการบริหารให้กระทำแตกต่างกัน คือ ผู้บริหารพึงหาวิธีการที่ช่วยให้ข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปรู้สึกมั่นคงปลอดภัยยิ่งขึ้น การโยกย้ายตามนโยบายทุก ๆ 2 ปี น่าจะกระทำด้วยความรอบคอบเป็นธรรม และด้วยเหตุผลความจำเป็นยิ่งขึ้น

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่าข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับขวัญน้อยกว่า ผู้ที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้ที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงจะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา มอบความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ เนื่องจากเมื่อมอบให้แล้ว ไม่ต้องอธิบายชี้แจงทำความเข้าใจกันมาก อีกประการหนึ่งผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง จะมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน สังคมให้เกียรติยกย่อง ได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ ตอบแทนมากกว่าผู้ที่มีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งก็เป็นหลักของความจริงที่ว่า บุคคลเมื่อได้รับความก้าวหน้าในชีวิต จะได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น เงินเดือนหรือสวัสดิการอื่น ๆ ก็จะตามมา รวมทั้งความรับผิดชอบในงานก็จะมีมากขึ้น ส่วนผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ราชการก็ไปได้ช้ากว่าได้รับการยอมรับนับถือ จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานน้อยกว่า เงินเดือนและสวัสดิการอื่น ๆ ที่ได้รับมีน้อยกว่าผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยเห็นความสำคัญ และมอบงานที่สำคัญ ๆ ให้ทำเนื่องจากมีการศึกษาต่ำ หากมอบหมายให้ทำจะต้องอธิบายกันมากกว่าจะเข้าใจ ทำให้งานประสบผลสำเร็จช้า ระดับขวัญของเขาจึงน้อยกว่าผู้ที่มีวุฒิทางการศึกษาสูง มาสโลว์ (Maslow 1954 : 90-91) กล่าวว่า มนุษย์ต้องการได้รับการยกย่องจากสังคม อยากให้บุคคลอื่นนิยมชมชอบ ยกย่อง สรรเสริญ สมพงษ์ เกษมสิน (2514 : 298) ได้สนับสนุนว่า การยอมรับนับถือเป็นวิธีการจูงใจให้คนมีความตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและหน่วยงานด้วยความเต็มใจ ผลการวิจัยนี้ชี้ให้ผู้บริหารเข้าใจว่า การยกระดับขวัญข้าราชการตำรวจด้านการยอมรับนับถือนั้น ตัวแปรด้านวุฒิการศึกษา เป็นตัวแปรที่กำหนดวิธีการบริหารให้แตกต่างกันออกไป คือ ผู้บริหารต้องหาวิธีให้ข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับนับถือยิ่งขึ้น อาจกระทำได้โดยวิธีการส่งเสริมและช่วยเหลือให้ตำรวจมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จึงน่าจะเป็นประโยชน์มากกว่า หากผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ข้าราชการตำรวจทุกคนได้มีศึกษาอบรม ตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตำรวจ ทั้งที่หน่วยงานของกรมตำรวจและหน่วยงานอื่นเป็นผู้จัด เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะตำรวจที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ควรมีการส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม และควรมีการปรับเปลี่ยน

หรือตำแหน่งให้สูงขึ้นตามวุฒิทางการศึกษาที่ได้รับ ก็จะทำให้ขวัญของข้าราชการ
ตำรวจสูงขึ้น ประเชิญ วาดกลืนหอม (ชูศักดิ์ เทียวตรง. 2517; อ้างอิงมาจาก
ประเชิญ วาดกลืนหอม. 2511 : 41-46) อธิบายว่า เมื่อบุคคลได้ปฏิบัติงานตาม
ความรู้ความสามารถแล้ว แนวโน้มในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จมีสูง การ
ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน การให้เกิดคติ ขกย่องชมเชย การ
จัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพียงพอกับค่าครองชีพ จะทำให้ขวัญกำลังใจในการ
ปฏิบัติงานสูงขึ้น นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควร
เอาใจใส่ลูกน้องให้มากขึ้น การโยกย้าย การเลื่อนยศ การพิจารณาความดีความชอบ
ต้องทำด้วยความยุติธรรม และตามลำดับอาวุโส ควรมีการยกย่องชมเชย หรือ
ประกาศเกียรติคุณ เมื่อทำงานประสบความสำเร็จ และควรเปิดโอกาสและสนับสนุน
ให้มีการศึกษาต่อให้มากยิ่งขึ้น

3. ผลการเปรียบเทียบระดับขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสงขลา ที่มีชั้นยศต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ ด้าน
ความพึงพอใจในการทำงานด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง
ของหน่วยงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้าน
โอกาสก้าวหน้าและด้านการยอมรับนับถือมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .001 โดยข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรมีขวัญมากกว่าตำรวจชั้นประทวน ผล
การวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฉ่ำพล ทับทิมไทย (2533 : 85) เรื่องการ
ศึกษาความพึงพอใจในงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองอำนวยการศึกษา กองบัญชา
การศึกษา กรมตำรวจ พบว่าข้าราชการตำรวจที่มีชั้นยศแตกต่างกันมีความพึงพอใจ
ในงานแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีชั้นยศสัญญาบัตรมีระดับความพอใจสูงกว่าชั้นประทวน
แต่ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ รุ่งโรจน์ แสงคร้าม (2532 : บทคัดย่อ) ที่
พบว่า ชั้นยศไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของรองสารวัตรสืบสวน
สอบสวนสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล และยังขัดแย้งกับผลการวิจัยของ กริช
พรหมชัยนันท์ (2532 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ชั้นยศไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการ
ทำงานของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจภูธรสังกัดกอง
กำกับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี

การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานของกรมตำรวจในแต่ละท้องที่ประกอบด้วยตำรวจที่มีชั้นยศต่างกัน มารับผิดชอบงานร่วมกัน โดยมีตำรวจชั้นสัญญาบัตรเป็นหัวหน้าทำหน้าที่รับผิดชอบลดหลั่นลงมา จนถึงตำรวจชั้นประทวนอีกจำนวนหนึ่งเป็นผู้ร่วมรับผิดชอบการทำงาน ตำรวจชั้นสัญญาบัตรเป็นผู้ที่จบจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจสามพราน หรือจบจากมหาวิทยาลัย จะได้รับการบรรจุครั้งแรกในชั้นที่สูงกว่าชั้นประทวนทำให้ความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน การรับรู้เกี่ยวกับแผนการปฏิบัติงานของหน่วยเหนือ ตลอดจนความไว้นับถือและความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาการมีมากกว่า โอกาสที่จะได้รับความดีความชอบเนื่องจากความรู้ความสามารถของตนจึงมีมากกว่า จึงทำให้เกิดแรงใจใฝ่อำนาจ ทำให้เกิดความพึงพอใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สตราค์ โค้วตระกูล (2514 : 375-376) ที่ว่า บุคคลเมื่อได้รับมอบตำแหน่งหน้าที่ หรือได้เลื่อนชั้นยศที่สูงขึ้นกว่าเดิม ก็ย่อมได้รับการยกย่องนับถือจากสังคม ทำให้ตนเองมีความภาคภูมิใจ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้ระดับของขวัญสูงขึ้น และยังสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ มาสโลว์ (Maslow. 1954) ในเรื่องเกี่ยวกับการจัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ พบว่ามนุษย์ต้องการได้รับความยกย่องจากสังคม อยากให้บุคคลอื่นนิยมนิยมชมชอบยกย่องสรรเสริญ จากเหตุผลดังกล่าวเป็นเหตุให้ระดับขวัญของข้าราชการตำรวจที่มีชั้นยศต่างกันแตกต่างกัน

ด้านความพึงพอใจในกรทำงาน พบว่า ข้าราชการตำรวจที่มีชั้นยศสัญญาบัตรมีขวัญมากกว่าชั้นประทวน น่าจะเป็นเพราะว่าตำรวจชั้นสัญญาบัตรมีความตั้งใจในการที่จะเป็นนายตำรวจสูง จึงเลือกเข้าศึกษาในสถาบันโรงเรียนนายร้อยตำรวจสามพราน เมื่อได้ดำรงตำแหน่งหน้าที่ตรงตามความต้องการ และความรู้ความสามารถที่ได้เรียนมา กอปรกับการทำงานก็ค่อนข้างสบายไม่ตรากตรำ จึงทำให้มีความภาคภูมิใจ และมีความพึงพอใจในการทำงาน มากกว่าตำรวจชั้นประทวนที่เรียนรู้การทำงานมาจากประสบการณ์ ด้วยความเหนื่อยยากลำบาก จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ระดับขวัญแตกต่างกัน กิลเมอร์ (Gilmer.1966 : 280-283) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน และชั่วโมงการทำงานมีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน

ด้านผลประโยชน์ตอบแทน พบว่า ข้าราชการตำรวจที่มีชั้นยศสัญญาบัตรมีขวัญมากกว่า ชั้นประทวน น่าจะเป็นเพราะว่าผลประโยชน์ตอบแทนของกลุ่ม

สัญญาบัตรมีมากกว่ากลุ่มชั้นประทวนไม่ว่าเงินเดือน ชั้นยศ ตำแหน่ง และโอกาสก้าวหน้าในชีวิตราชการ ตลอดจนผลประโยชน์ในการทำงานเพื่อสนองอุดมการณ์ และทำงานเพื่อสังคม กลุ่มชั้นสัญญาบัตรจะมีโอกาส และได้รับการยอมรับจากสังคมมากกว่ากลุ่มชั้นประทวน เป็นเหตุให้ระดับขวัญแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อรุณ รักธรรม (2526 : 443-444) ที่ว่า หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งในระดับต่ำ และระดับสูงได้มากเพียงใด ก็ยิ่งทำให้ขวัญกำลังใจดีขึ้นมากเพียงนั้น

ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน พบว่า ตำรวจที่มีชั้นยศสัญญาบัตร มีขวัญมากกว่าชั้นประทวน น่าจะเป็นเพราะว่า ตำรวจชั้นสัญญาบัตรเป็นผู้บังคับบัญชาของตำรวจชั้นประทวน ทำให้การรับรู้และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีมาก ทำให้โอกาสเกี่ยวกับความใกล้ชิดความไว้วางใจ ตลอดจนการร่วมปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานมีมากกว่าเช่นกัน เป็นเหตุให้ระดับขวัญแตกต่างกัน ดิณ ปรัชญาฤทธิ์ (2527 : 38) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การได้ทำงานร่วมกับคนที่มีความรู้สูงและค่านิยมที่คล้าย ๆ กัน จะทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

ด้านโอกาสก้าวหน้า พบว่าตำรวจที่มีชั้นยศสัญญาบัตร มีขวัญมากกว่าชั้นประทวน น่าจะเป็นเพราะว่า ตำรวจที่มีชั้นยศสัญญาบัตรมีตำแหน่งสูงกว่าชั้นประทวน โอกาสในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงมีมากกว่า ทำให้เกิดความใกล้ชิดมากกว่า หากผลการปฏิบัติงานดีเด่นโอกาสในการเลื่อนยศ ตำแหน่งจึงมีมากกว่า เสนาะ ดิเชาว์ (2516 : 196) กล่าวว่า การเลื่อนชั้น ถ้ามีตำแหน่งที่สำคัญและสูงขึ้น ทำให้มีอำนาจมากขึ้น มีความอิสระที่จะทำงาน ถูกควบคุมน้อยลง มีสถานที่ทำงานดีกว่าเดิม และมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานสูงขึ้น

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่าตำรวจที่มีชั้นยศสัญญาบัตร มีขวัญมากกว่าชั้นประทวน น่าจะเป็นเพราะว่าตำรวจที่มีชั้นยศสูง เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีบทบาท มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อหน่วยงานสูง ทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลภายนอกมากกว่า จึงเป็นเหตุให้ระดับขวัญแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 114) ที่ว่า ความภาคภูมิใจในด้านศักดิ์ศรีและอาชีพ การมีความสำนึกในภาระหน้าที่รับผิดชอบ จะก่อให้เกิดความศรัทธาและการยอมรับนับถือ ต่างกัน ผลการวิจัยนี้ชี้ให้ผู้บริหาร

เข้าใจว่า การบริหารขวัญของข้าราชการตำรวจ ตัวแปรชั้นยศเป็นตัวแปรที่กำหนดวิธีการบริหารให้กระทำแตกต่างกัน ผู้บริหารพึงยอมรับว่า “ความรู้สึก” ของข้าราชการตำรวจที่มีชั้นยศต่ำกว่ายังต่ำและพึงยกให้สูงขึ้น ซึ่งอาจกระทำได้ด้วยวิธีการจูงใจทางด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา เกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การได้ทำงานร่วมกันผู้มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และค่านิยมที่คล้าย ๆ กัน ตลอดจนการจูงใจโดยให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อบรรเทาความเดือดร้อน จะทำให้ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ระดับขวัญสูงขึ้น นิภา แก้วศรีงาม (2527 : 217) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ แนะนำ แก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพื่อเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น นอกจากนั้นผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานให้มากขึ้น ควรจัดตั้งกองทุนสวัสดิการและอำนวยความสะดวกในการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่าง ๆ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการเสนอแนะให้ข้อคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบให้มากยิ่งขึ้น

4. ผลการเปรียบเทียบขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลาที่มีสถานทำงานต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการตำรวจที่ทำงานอยู่ในสถานีตำรวจชั้น 2 มีขวัญมากกว่าสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 และชั้น 3 ข้าราชการตำรวจที่ทำงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 ชั้น 2 มีขวัญมากกว่าสถานีตำรวจภูธรชั้น 3 ข้าราชการตำรวจที่ทำงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 ชั้น 2 มีขวัญมากกว่าสถานีตำรวจภูธรชั้น 3 และฝ่ายอำนวยการ ตามลำดับ ส่วนด้านผลประโยชน์ตอบแทนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยข้าราชการตำรวจที่ทำงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 2 และฝ่ายอำนวยการมีขวัญมากกว่าสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 และชั้น 3

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ร.ต.อ.ทรงวุฒิ อังคะนาวัน (2533 : 99) ที่ศึกษาเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจประจำสถานี

ตำรวจในจังหวัดภาคใต้ พบว่า ข้าราชการตำรวจที่ประจำอยู่ในสถานีตำรวจชั้นต่างกัน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พ.ต.ต. สุนทร อนนต์ศิริพร (2531 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน กองกำกับการตำรวจภูธรจังหวัด นครราชสีมา พบว่า ข้าราชการตำรวจชั้นประทวน ที่ทำงานอยู่ในสถานีชั้นต่างกัน ไม่แตกต่างกัน อีกทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุธรรม สุขสว่าง (2533 : 111) ซึ่งศึกษาเรื่องขวัญของครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในจังหวัดสงขลา พบว่าครูที่สอนในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สัจจา ศรีเจริญ (2527 : 130) ที่ศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ที่อยู่อาศัยและเขตที่ตั้งของโรงเรียนไม่ได้ส่งผล และมีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติของผู้บริหารแต่อย่างใด

การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจไม่ว่าจะเป็นตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ใน ฝ่ายอำนวยการ สถานีตำรวจภูธรชั้น 1 ชั้น 2 หรือชั้น 3 ต่างก็อยู่ภายใต้กรอบของวินัย นโยบาย ระบบการบริหาร และการปกครองบังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาบุคคลเดียวกัน งานตำรวจเป็นงานบริการประชาชน โดยมีหน้าที่บังคับใช้กฎหมายและรักษาความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน โดยต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง ตำรวจทุกคนก่อนที่จะออกไปปฏิบัติหน้าที่ จะต้องผ่านการศึกษา หรือการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจทั้งชั้นประทวน และชั้นสัญญาบัตร เพื่อให้ข้าราชการตำรวจทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมาย ยุทธวิธีของตำรวจ ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ตำรวจเป็นที่ยอมรับนับถือของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 430) ที่ว่า การรับรู้นโยบายเดียวกัน การมีบทบาทหน้าที่อย่างเดียวกัน เป็นสาเหตุทำให้การตีความเหมือนกัน ส่งผลให้ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจที่มีสถานที่ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นให้ผู้บริหารเข้าใจว่า การบำรุงขวัญข้าราชการตำรวจโดยภาพรวมแล้ว ตัวแปรด้านสถานที่ทำงานมิได้เป็นตัวแปรที่กำหนดให้ต้องใช้วิธีการบำรุงขวัญแตกต่างกันแต่อย่างใด

ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา พบว่าข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ใน สถานีตำรวจภูธรชั้น 2 มีระดับขวัญมากกว่าข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานี

ตำรวจภูธรชั้น 1 และชั้น 3 สาเหตุที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ น่าจะเป็นเพราะว่าการปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 ซึ่งเป็นเมืองที่มีเศรษฐกิจต่าง ๆ เจริญก้าวหน้า การทำงานมีการแข่งขันกันแบบมือใครยาวสาวได้สาวเอา สังคมอยู่กันแบบต้องพึ่งพาตัวเองความเห็นแก่ตัวของคนในสังคมมีมาก อาชญากรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นมากเนื่องจากการหลอกลวงของผู้ขายแรงงาน ข้าราชการตำรวจต้องทำงานหนักมากขึ้น เพื่อป้องกันระบอบเหตุ ไม่ค่อยมีเวลาเป็นของตนเอง และอีกอย่างในสังคมที่มีความเจริญสิ่งที่ช่วยวนใจต่าง ๆ มีมาก รายจ่ายค่อนข้างสูง ส่วนผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 3 ซึ่งเป็นสถานที่ทำงานที่ความเจริญของสังคมเข้าไปถึงน้อย อยู่ห่างไกลความเจริญ ความดีนรนของข้าราชการตำรวจที่ต้องการอยู่น้อย ทุกคนต้องการอยู่ในพื้นที่ของสถานีตำรวจภูธร ที่มีความเจริญทางด้านเศรษฐกิจ ทุกคนต้องการเกียรติยศชื่อเสียง จึงพยายามทุกวิถีทางที่จะเลื่อนระดับของตัวเองเข้าไปอยู่ในสถานีตำรวจภูธรที่มีความเจริญกว่า เนื่องจากที่ผลพลอยได้อื่น ๆ ตามมา ทุกคนจึงทำงานทุ่มเทชีวิตให้กับงานน้อย ต้องการมาอยู่เพื่อพักพิงอยู่ชั่วระยะหนึ่ง ระดับขวัญในส่วนนี้จึงน้อยส่วนผู้ที่อยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 2 ที่มีระดับขวัญมากกว่าชั้น 1 และ 3 เนื่องจากอยู่ในระหว่างกลางของความพอดี การทำงานอะไรก็ดีไปหมด เนื่องจากอยู่ในสายกลาง ไม่ต้องมีหวังว่าจะมีผู้ใดมาวิ่งเต้นโยกย้ายตน เพื่อหวังตำแหน่งเหมือนสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 การทำงานไม่เคร่งเครียดคืออาชญากรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นไม่มาก ระดับขวัญจึงมีมากกว่า ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 และ 3 เกคินี หงสนันท์ (2518 : 131) กล่าวว่า ถ้าหากสิ่งแวดล้อมในองค์การ (organizational environments) แตกต่างกัน กล่าวคือ สถานที่ตั้งการคมนาคมติดต่อสื่อสาร สวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีปริมาณและคุณภาพมากน้อยต่างกันจะทำให้ขวัญแตกต่างกันตามไปด้วย ผลการวิจัยนี้ชี้ให้ผู้บริหารเข้าใจว่า การบำรุงขวัญข้าราชการตำรวจนั้น ตัวแปรด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่กำหนดวิธีการบริหารให้แตกต่างกัน เป็นต้นว่า ในการโยกย้ายข้าราชการตำรวจตามนโยบายนั้น ควรพิจารณาด้วยความเป็นธรรม ให้ผู้ที่รับราชการในสถานีตำรวจชั้น 3 มีโอกาสเข้ามาทำงานในสถานีตำรวจชั้น 1 และ 2 ให้มากขึ้น และละเว้นการเล่นพวกในการพิจารณาโยกย้าย เพราะวิธีการนี้จะไม่ช่วยให้รู้สึกว่าเป็นธรรม

ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่าตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 และชั้น 2 มีระดับขวัญมากกว่าข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ใน

สถานีดำรงชั้น 3 น่าจะเป็นเพราะว่า ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีดำรงภูธรชั้น 3 ซึ่งเป็นสถานีดำรงที่อยู่ในพื้นที่ที่มีความเจริญน้อย อัตรากำลังเจ้าหน้าที่มีจำกัด สถานการศึกษาที่จะให้บุตรได้เล่าเรียนศึกษาก็ไม่ได้มาตรฐานเหมือนสถานีดำรงภูธรชั้น 1,2 ความสะดวกสบาย แสง สี เสียง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่มีน้อย ข้าราชการตำรวจทุกคนจึงมีความพยายาม หรือต้องการจะไปอยู่สถานีดำรงภูธรชั้น 1,2 ความคิดความอ่านที่จะพัฒนาหน่วยงาน จึงมีจำกัด ส่วนข้าราชการตำรวจที่ทำงานอยู่ในสถานีดำรงภูธรชั้น 1,2 ตรงข้ามกับชั้น 3 ระดับขวัญจึงมีมากกว่า สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 281) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น นอกเหนือจากเพื่อนร่วมงานที่ดีแล้ว ควรมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น มีแสงสว่างเพียงพอถูกสุขลักษณะ เป็นต้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพล ทองคลองไทร (2525 : 26) ที่ว่า ถ้าสภาพแวดล้อมการทำงานไม่ดีพอ จะทำให้กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานต่ำเช่นกัน ผลการวิจัยนี้ชี้ให้ผู้บริหารเข้าใจว่า การบำรุงขวัญข้าราชการตำรวจด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรที่กำหนดวิธีบริหารให้แตกต่างกันไป อาทิ จัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน จัดยานพาหนะรับส่งบุตรธิดาของข้าราชการตำรวจไปเรียนหนังสือในตัวเมือง เพื่อเป็นการบำรุงขวัญครอบครัว ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมาก

ด้านผลประโยชน์ตอบแทน พบว่าข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีดำรงภูธรชั้น 2 และฝ่ายอำนวยการมีระดับขวัญมากกว่า ข้าราชการตำรวจที่ทำงานอยู่ในสถานีดำรงภูธรชั้น 1 และชั้น 3 น่าจะเป็นเพราะว่า สถานีดำรงภูธรชั้น 1 ตั้งอยู่ในและอำเภอขนาดใหญ่มีพื้นที่กว้างขวาง และมีประชาชนมาก จึงทำให้ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบมีมาก เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และธุรกิจขนาดต่าง ๆ เกิดขึ้นมากกลุ่มผลประโยชน์และอิทธิพลดังกล่าวมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ส่วนสถานีดำรงภูธรชั้น 3 ตั้งอยู่ในกิ่งอำเภอ หรือตำบลที่เป็นชุมชนขนาดเล็ก ตั้งอยู่ห่างไกล การคมนาคมติดต่อสื่อสารไม่สะดวกรวดเร็วเท่าที่ควร ขาดวัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการดำรงชีพมีน้อย ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่ยอมรับกติกาสังคม จึงทำให้มีการทำความผิดกฎหมายกันมากกว่า ซึ่งตรงกันข้ามกับสถานีดำรงภูธรชั้น 2 ที่ตั้งอยู่ในอำเภอขนาดเล็กประชาชนไม่มากนัก ทำให้ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของข้าราชการ

ตำรวจมีน้อยกว่าชั้น 1 ส่วนตำรวจที่ปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการ ที่งานอยู่ในตัวจังหวัดที่มีความพร้อมทุกประการ ทั้งวัสดุอุปกรณ์ บุคลากร สวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก การคมนาคม การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนความมั่นคงปลอดภัย และงานรับผิดชอบก็มีความแตกต่างกัน ไม่ต้องรับผิดชอบด้านบริการประชาชนโดยตรง เหมือนข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ระดับขวัญของข้าราชการตำรวจแตกต่างกัน จำนงค์ สมประสงค์ (2518 : 115) กล่าวว่า การที่จะทำให้ขวัญของบุคคล ในหน่วยงานดีขึ้นในขั้นแรกต้องค้นหาสิ่งทีบุคคลในหน่วยงานนั้น ต้องการให้ได้เสียก่อน เพราะถ้าหากความต้องการมิได้รับการตอบสนองให้เป็นทีพึงพอใจแล้ว กำลังขวัญของบุคคลในหน่วยงานจะอยู่ในระดับต่ำเช่นกัน ผลการวิจัยนี้ชี้แนะให้ผู้บริหารเข้าใจว่า การบำรุงขวัญข้าราชการตำรวจด้านผลประโยชน์ตอบแทน เป็นตัวแปรที่กำหนดการบริหารให้แตกต่างไป เป็นต้นว่า ผู้บริหารพึงพิจารณาเพิ่มกำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจในอัตราที่เหมาะสมกับขนาดพื้นที่ ปรับปรุงสวัสดิการ เพิ่มเบี้ยเลี้ยงให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ตลอดจนปรับปรุงอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการติดต่อสื่อสารและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ข้าราชการตำรวจที่ทำงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 และชั้น 2 มีระดับขวัญมากกว่าข้าราชการตำรวจที่ทำงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 3 และฝ่ายอำนวยการ น่าจะเป็นเพราะว่า สถานีตำรวจภูธรชั้น 1 และชั้น 2 เป็นสถานีระดับอำเภอที่มีความเจริญ การติดต่อสื่อสาร การคมนาคมสะดวก เพียบพร้อมไปด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก ทำให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ โอกาสที่จะปะทะสังสรรค์กับประชาชนมีมาก กอรปกับชุมชนเป็นสังคมเมือง ประชาชนส่วนใหญ่มีการศึกษาดี ยอมรับกตติกาสังคม มีการใช้บริการของตำรวจทุกรูปแบบ ทำให้มีความเข้าใจการปฏิบัติงานของตำรวจเป็นอย่างดี และให้การยอมรับนับถือ ซึ่งตรงกันข้ามกับตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจภูธรชั้น 3 ที่ตั้งอยู่ในกิ่งอำเภอ หรือตำบลที่ห่างไกลกันดาร ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิต ประชาชนส่วนใหญ่ยังมีการศึกษาน้อย ไม่เคารพกตติกาสังคม มีการทำผิดกฎหมายกันมาก ทำให้การปะทะสังสรรค์ระหว่างตำรวจกับประชาชนเป็นไปในทางลบ คือ มีการปราบปรามมากกว่าการบริการ ส่วนข้าราชการที่ปฏิบัติงานในฝ่ายอำนวยการนั้น การปะทะสังสรรค์กับประชาชนมีน้อย เพราะลักษณะงานที่รับผิดชอบ

ขอบแตกต่างจากตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจ งานของฝ่ายอำนวยการเน้นงานด้านประสานงาน ไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติโดยตรง ไม่ต้องรับผิดชอบด้านบริการประชาชน ซึ่งส่งผลไปสู่การยอมรับนับถือของประชาชนด้วย จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ระดับขวัญของข้าราชการตำรวจแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาพันธ์ สังฆพงษ์ (2521 : 55) ที่ว่า สังคมไทยมีค่านิยมในการยอมรับต่อผู้ที่ปฏิบัติงาน อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีกว่า เป็นผู้ใหญ่ มีความรับผิดชอบสูง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ มีอารมณ์มั่นคง และมีโอกาสที่จะได้รับการยอมรับการเป็นผู้นำมากกว่า ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นให้ผู้บริหารเข้าใจว่า การบำรุงขวัญข้าราชการตำรวจด้านการยอมรับนับถือ เป็นตัวแปรที่กำหนดวิธีการบริหารให้แตกต่างกันไป อาทิ จัดให้มีการอบรมวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ กิจกรรมอันใดที่ท้องถิ่นจัดให้มีขึ้นก็ให้ตำรวจเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นเห็นว่าตำรวจเป็นคนของประชาชน เป็นเพื่อนและเป็นพี่ของประชาชนได้

จึงน่าจะเป็นประโยชน์มากกว่า ถ้าหากผู้บังคับบัญชาได้ตระหนักและหาวิธีการที่จะช่วยเหลือ ให้ข้าราชการตำรวจมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมาย และยุทธวิธีของตำรวจอย่างแท้จริง โดยการส่งเสริมให้เข้ารับการอบรม เพื่อเพิ่มเติมความรู้หรือส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาต่อที่สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็ควรให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน ให้เกียรติยกย่องชมเชย มีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ โดยการจัดหาบ้านพักอาศัยของทางราชการ จัดหายานพาหนะ และอุปกรณ์อื่น ๆ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และการดำรงชีพให้มีความเสมอภาค และยุติธรรม โดยคำนึงถึงจำนวนบุคลากรของแต่ละสถานที่ปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กิเซลลิ และบราวน์ (Ghiselli and Brown. 1955 : 430) ที่ว่า เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เพียงพอกับค่าครองชีพในภาวะเศรษฐกิจ และสังคมปัจจุบัน เป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลไปสู่ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะว่า ควรพัฒนาสถานที่ทำงานและจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอทุกระดับ ควรปรับปรุงสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง เงินเดือน ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ และตำรวจควรวางตัวให้ประชาชนศรัทธา และยอมรับในความรู้ความสามารถ และตำรวจควรให้เกียรติกันเองให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ที่เป็นผู้บังคับบัญชา ควรวินิจฉัยสั่งการด้วยเหตุผลให้มากยิ่งขึ้น และลดความเป็นเผด็จการลงบ้าง เพื่อข้าราชการตำรวจที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับขวัญที่สูงขึ้น

2. ผู้บังคับบัญชาข้าราชการตำรวจทุกฝ่าย นับตั้งแต่ฝ่ายอำนวยการ สถานีตำรวจภูธรชั้น 1 สถานีตำรวจภูธรชั้น 2 สถานีตำรวจภูธรชั้น 3 ควรหาวิธีการส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีโอกาสศึกษาต่อให้ถึงระดับปริญญาตรีมากขึ้น เพื่อข้าราชการ ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับขวัญสูงยิ่งขึ้น

3. ผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทโยกย้ายข้าราชการตำรวจ พึงพิจารณาโยกย้าย สับเปลี่ยน ข้าราชการตำรวจตามนโยบายด้วยความเป็นธรรม ให้หมุนเวียนกันเข้าปฏิบัติงานในสถานีตำรวจภูธรชั้น 1 และ 2 ทั้งนี้เพื่อข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจชั้น 3 มีระดับขวัญสูงขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากร ด้านบำรุงขวัญข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา

2. ควรศึกษาความต้องการศึกษาต่อของข้าราชการตำรวจ ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา

3. ควรศึกษาการปฏิบัติงานด้านการโยกย้ายข้าราชการตำรวจ ของผู้บังคับบัญชา ข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสงขลา ตามทัศนะของข้าราชการตำรวจผู้ใต้บังคับบัญชา



บรรณานุกรม

- กฤษณ์ ศรีสุภะ. "สมองไหล," มิตรครู. 26(22) : 22 - 26, 30 พฤศจิกายน 2527.
- กล้า ทองขาว. ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในโรงเรียนสาธิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2523. อัดสำเนา.
- กรีช พรหมชัยนันต์, ร.ต.อ. ปัจจัยทางสังคมเศรษฐกิจที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจสังกัดกองกำกับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2532. ถ่ายเอกสาร.
- กิตติมา ปรีดีติลล. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. อัดสำเนา.
- กิตติมา ปรีดีติลล. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ ฯ : ชนะการพิมพ์, 2529.
- เกศินี หงส์นันท์. การบริหารบุคคลในวงราชการไทย. กรุงเทพฯ ฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2518.
- กำพล ทับทิมไทย, พ.ต.ท. การศึกษาความพึงพอใจในงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองอำนวยการศึกษาของบัญชาการศึกษา. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยเกษตร, 2533. ถ่ายเอกสาร.
- จุมพล หนิมพานิช. องค์การและการจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ ฯ : ฝ่ายการพิมพ์ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2525.
- จังหวัดสงขลา, สำนักงาน. บรรยายสรุปจังหวัดสงขลา. สงขลา : มงคลการพิมพ์, 2535.
- จำนงค์ สมประสงค์. หลักการปกครองของหัวหน้างาน. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2518.
- จวีรพรหม กมลาศน์, ม.ร.ว. ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ ฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522. อัดสำเนา.

เฉลียว บุรีภักดิ์. วิทยาศาสตร์สังคม. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2518.

ชลิตา ศรีมณี และพูนศรี เพียรสนอง. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521.

ชาติชาย วัฒนสุขชัย, ร.ต.อ. ขวัญในการทำงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น. ปรินิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม. 2533. อัดสำเนา.

ชารี มณีศรี. การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อมรการพิมพ์, 2521.

ชิต นาสัก. ขวัญของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย. ปรินิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2528. อัดสำเนา.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. การบริหารบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517

เด่นพงษ์ พลละคร. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แพร่การช่าง, 2511.

ดิณ ปรัชญาฤทธิ์. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

ตำรวจ, กรม. แผนกรมตำรวจ ประจำปี 2535. กรุงเทพฯ : กองวิจัยและวางแผนกรมตำรวจ, 2534.

_____. คู่มือประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมตำรวจ, 2531.

ตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา, กองกำกับการ. งานกำลังพล. ม.ป.ท. : 2535.

ตำรวจนครบาล, กองบัญชาการ. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล. กรุงเทพฯ : กองบัญชาการตำรวจนครบาล, 2520. อัดสำเนา.

ณ. (นามแฝง) "คนเปื่องาน," วารสารข้าราชการ. 27(2) : 12 กุมภาพันธ์ 2525.

ทิพาพันธ์ สังฆะพงษ์. ขวัญของพยาบาลประจำโรงพยาบาลศิริราช. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521. อัดสำเนา.

- ทรงวุฒิ อังคนาวิน, ร.ต.อ. ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้. ปริญญาโท ศศ.ม. ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2533.
- ธนรัตน์ ยงวานิชจิต. "ความต้องการ แรงผลักดัน พฤติกรรม," แรงงานสัมพันธ์. 21(1-2) : 31-37, มกราคม - กุมภาพันธ์ 2522.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2533.
- _____. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- ธีรวุฒิ ประทุมทรัพย์รัตน์. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. เอกสารประกอบการบรรยาย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2530. ถ่ายเอกสาร.
- _____. การบริหารการศึกษา. เอกสารประกอบการบรรยาย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2529. ถ่ายเอกสาร.
- ธีรศักดิ์ จ่วนบรรจง, พ.ต.ท. ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน. กรุงเทพฯ : เอกสารการวิจัยอบรมหลักสูตรผู้กำกับการ รุ่นที่ 16 สถาบันพัฒนาข้าราชการตำรวจ, 2533. อัดสำเนา.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลปการพิมพ์, 2527.
- นิภา แก้วศรีงาม. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดคุณพินอักษรกิจ, 2527.
- นิติภูมิ นวรัตน์, ร.ต.ท. ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจสืบสวนสอบสวนสถานีตำรวจภูธรในจังหวัดนครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี และกาญจนบุรี. ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2534. ถ่ายเอกสาร.
- แน่นน้อย พงษ์สามารถ. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2533.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, ร.ต.อ. การบริหารงานตำรวจ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2530.

- มุสดี สัตยมานะ. การบริหารรัฐกิจ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2521.
- พนัส หันนาคินทร์. การบริหารงานบุคคลากรในโรงเรียน. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2526.
- _____. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524.
- พิทยา ขวัญทอง. ขวัญของครูเกษตรในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคกลาง. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522. อัดสำเนา.
- ภิญโญ สาธร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2526.
- _____. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2535. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2525.
- รุ่งโรจน์ ศรีवलละออง. ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่. ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2530. อัดสำเนา.
- รุ่งโรจน์ แสงคร้าม, ร.ต.อ. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของรองสารวัตรสืบสวนสอบสวนในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2532. ถ่ายเอกสาร
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ทวิกิจการพิมพ์, 2524.
- วิเชียรโชติ สุขโชติรัตน์, ร.ต.อ. รายงานการเพิ่มกำลังคน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมตำรวจ, 2522.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- ศุภวุฒิ สังข์อ่อง, ร.ต.อ. ขวัญของข้าราชการตำรวจกองบัญชาการศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524. อัดสำเนา.
- ส.วาสนา ประवालพุดติ. ขวัญและกำลังใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2520. อัดสำเนา.

สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535 - 2539). ม.ป.ท : ม.ป.ป.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2532.

_____. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

_____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.

_____. การบริหาร. กรุงเทพฯ : เกษมสุวรรณการพิมพ์, 2514.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจการพิมพ์, 2525.

_____. องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : ดวงกมล, 2520.

สกุศล แสงแก้ว, ร.ต.อ. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นประทวนในสถานี
ตำรวจนครบาล. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตร-
ศาสตร์, 2522. อัดสำเนา.

สุขุม นิลเชษฐ์. ขวัญของบรรณารักษ์สังกัดโรงเรียนรัฐบาล กรมสามัญศึกษา.
ปริญยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร,
2516. อัดสำเนา.

สุพล ทองคลองไทร. ขวัญในการปฏิบัติงาน. มิตรครู, 21 (พฤศจิกายน 2525).

สุนทร อนนท์ ศิริพร, พ.ศ.ต. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่
ของตำรวจชั้นประทวนกองกำกับการตำรวจภูธร จังหวัดนครราชสีมา.
วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล,
2531.

สุนทร โคตรहांน. ขวัญในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม
สามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม. ปริญยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2531. อัดสำเนา.

สุธรรม สุขสว่าง. ขวัญของครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในจังหวัดสงขลา.
ปริญยานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา,
2533.

สุเมธ เดียววิศเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์,
2515.

- สุรพันธ์ ชันต์ทอง. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : สุทธิสารการพิมพ์, 2525.
- เสถียร เหลืองอร่าม. มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดคุณพินอักษรกิจ, 2526.
- _____. หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานในองค์การ. กรุงเทพฯ : แพรวพิทยา, 2519.
- สุรางค์ โค้วตระกูล. "การบำรุงขวัญ," ใน การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย. หน้า 368 คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2514.
- เสนาะ ตีเขาว. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516.
- _____. การบริหารงานบุคคลในราชการไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516.
- เสนาะ ตีเขาว และคนอื่น ๆ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2520.
- สัจจา ศรีเจริญ. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสารมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- อนันต์ เสนาพันธ์, พ.ต.ต. และคนอื่น ๆ. อ.ต.ร.อันตราย. กรุงเทพฯ : โพธิ์สามต้นการพิมพ์, 2517.
- อรุณ รักธรรม. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2526.
- _____. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- อรุณ ศรีวรรณชาติ. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช. ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2529. อัดสำเนา.
- อาชวัน วายวานนท์. "ขวัญของข้าราชการกับความมั่นคงของชาติ," พัฒนบริหารศาสตร์. 10(1) : มกราคม 2513.

อวยชัย ชะบา และคนอื่น ๆ. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2525.

อัมพิกา ไกรฤกษ์. มนุษย์สัมพันธ์ในโรงงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

อุทัย ธรรมเดโช. สอบเลื่อนระดับข้าราชการ. กรุงเทพฯ : วัชรินทร์การพิมพ์, 2526.

อุทัย ทิรัญโต. ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2515.

Applewhite, P.B. Organization and Behavior. Englewood Cliffs.
New Jersey : Prentice - Hall, 1964.

Bender, John E. "Morale of Elementary School Teachers," Dissertation
Abstracts International. 33(8) : 3984 - A, February, 1972.

Beamer, John L. "The Relationship of Administration Leadership Practices to
Teacher Morale in Public Elementary Schools of Charles County
Maryland," Dissertation Abstract International. 31(2) : 574 - A,
August, 1970.

Benton, Lavis R. Supervision and Management. New York : McGraw - Hill
Book Company, 1972.

Blum, M.L. and L.C.Naylor. Industrial Psychology. New York : Harper and
Row Publishers, 1968.

Brech, E.F.L. and Others. The Principles and Practices of Management.
London : Longman Green and Company, 1965.

Cooper, Alfred M. How to Supervise People. New York : McGraw - Hill Book
Company, 1958.

Davis, Ralph C. The Fundamentals of Management. New York : Harper and
Brother Company, 1951.

Drever, James. A Dictionary of Psychology. London : Penguin Book
Company, 1972.

Flippo, Edwin B. Principle of Personnel Administration. New York : McGraw
- Hill Book Company, 1961

- Gilmer, B. Van H. Applied Psychology. New York : McGraw - Hill Book Company, 1967.
- _____. Industrial Psychology. 2 nd ed. New York : McGraw - Hill Book Company, 1966.
- Ghiselli, Edwin E. and Charence W. Brown, Personnel and Industrial Psychology. New York : McGraw - Hill Book Company, 1955.
- Gove, Philip B. Webster s Third New International Dictionary of the English Language. 3 rd ed. Springfield, Massachusetts : Merriam, 1971.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill Book Company, 1973.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner and Barbara Snyderman. The Motivation to Work. New York : John Wiley and Sons, 1959.
- Howell, Varon L. "Staff Morale in Elementary School : Influenced by Principals Initiated Common Behavioral Incidents," Dissertation Abstracts International. 34(12) : 7488 - A, June 1974.
- Jucius, Michael J. Personnel Management. HomeWood, Illinois : Richard, 1971.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Journal of Educational and Psychological Measurement. 31 : 608, 1970.
- Kemper, Lawrence B. "Morale of Elementary School Principals in Maxican Proverty Schools," Dissertation Abstracts International. 35(9) : 5730 - A, March, 1975.
- Likert, Rensis. New Pattern of Management. New York : McGraw - Hill Book Company, 1964.
- Maslow, A.H. Motivation and Personality. New York : Harper & Brothers, 1954.
- Maslow, Abraham. Motivation and Personality. New York : World Publishing, 1966.

- Mayo and Others. Human Behavior at Work Organizational Behavior.
New York : McGraw - Hill Book Company, 1981.
- Morse, Nancy C. Satisfactions in the White Collar Job. Ann Arbor : University
of Michigan Press, 1953.
- Nigro, Felix T. Public Personnel Administration. New York : Hold, Rinehart and
Winston, 1963.
- Roethlisberger, F.J. Management and Morale. Cambridge, Massachusetts :
Harvard University Press, 1955.
- Schmidt, Willard B. "Job Satisfaction among Secondary School
Administration," Dissertation Abstracts International. 35 : 7583 -
A : August, 1975.
- Strauss, George and Leonard R. Sayles. Personnel : The Human Problems of
Management. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1960.
- Tiffin J. Industrial Psychology. New York : George Allen and Union Limited,
1968.
- Tiffin, J. and Ernest J. McCormic. Industrial Psychology. Englewood Cliffs,
New Jersey : Prentice - Hall, 1974.
- Vroom, Victor H. Work and Motivation. New York : John Wiley and Sons,
1964.
- Walman, Benjamin B. Dictionary of Behavior Science. New York : Von
Nostrand Reinhold Company, 1973.
- Yoder, Dale and Others. Handbook of Personnel Manngement and Labor
Relations. New York : McGraw - Hill Book Company, 1958.





ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์



(สำเนา)

ที่ ทม 1018(6)/1151

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

4 ธันวาคม 2536

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน รอง ผบก.หน.ตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า พ.ต.ท.มงคล บุญชุม เป็นนิสิตระดับ
ปริญญาโท วิชาเอก การบริหารการศึกษา ชั้นปีที่ 2 ของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ

นิสิตผู้นี้ต้องการมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ
ปริญญานิพนธ์ เรื่อง ชวัญของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อาจารย์ ดร.อาคม วัดโสง ประธานกรรมการ

อาจารย์ อนันต์ ประศาสนกุล กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์คือ แจ้งให้สถานีตำรวจภูธรทุกอำเภอที่สังกัดอยู่ใน
จังหวัดสงขลา ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามแก่นิสิตผู้นี้ด้วย

บัณฑิตวิทยาลัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะ
โปรดแก่นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

อนันต์ ประศาสนกุล

(นายอนันต์ ประศาสนกุล)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร.313153

(สำเนา)
กระดาษเขียนข่าววิทยุ

ความเร่งด่วน - ชั้นความลับ - คำแนะนำในการส่ง -
จาก รองผบก.หน.ภ.จว.สงขลา
ถึงผู้รับปฏิบัติ สว.ญ.สภ.อ. สว.สภ.กิ่ง อ. สว.สภ.ต. และ ทน.สภ.ต.
ผู้รับทราบ -
ที่ สข 0018.013/4839 วันที่ 8 เดือน ธ.ค. พ.ศ. 2536

1. ด้วยได้รับหนังสือ มศว.ภาคใต้ ที่ ทม (1018(6) /1151 ลง 4
ธ.ค. 2536 แจ้งว่า พ.ต.ท. มงคล บุญชุม นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอก การ
บริหารการศึกษา ชั้นปีที่ 2 มาติดต่อค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ขบวนการ
ข้าราชการตำรวจ สังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา และขอความอนุเคราะห์ให้ความ
ร่วมมือในการตอบสอบถามด้วย

2. ตามข้อ 1 จึงแจ้งมาเพื่อทราบ และให้ความร่วมมือในการตอบแบบ
สอบถามแก่ พ.ต.ท.มงคล บุญชุม ด้วย.

(ลงชื่อ) พ.ต.อ.ดำรง กิระวานิช

รองผบก.หน.ภ.จว.สงขลา

พนักงานรับส่ง -

ผู้อนุมัติข่าว

เสร็จ -

(ลงชื่อ) พ.ต.อ. ดำรง กิระวานิช

ผู้เขียนข่าว ด.ต.ทาจ สายสมุทร

(ตำแหน่ง) รอง ผบก.หน.ภ.จว.สงขลา

วัน เดือน ปี 8 ธ.ค. 2536

วัน เดือน ปี 8 ธ.ค. 2536



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
ขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา



ผู้วิจัย

พ.ต.ท. มงคล บุญชุม

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา



คณะกรรมการควบคุมการทำปฏิญาณนิพนธ์
อาจารย์ ดร.อาคม วัดไธสง ประธานกรรมการ
อาจารย์อนันต์ ประศาสน์กุล กรรมการ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยเรื่อง **ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ** ในสังกัดกองกำกับการตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ข้อมูลที่เป็นจริงที่ได้รับจากความรู้สึกของท่าน จะเป็นประโยชน์ในการเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับสูง เพื่อใช้ประกอบการพิจารณากิจการตำรวจของเราให้ดียิ่งขึ้น

2. แบบสอบถามมีอยู่ 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความรู้สึกในเรื่องต่างๆ ซึ่งทั้งหมดประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับขวัญในการทำงานของท่าน ในตอนที่ 2 นี้ ทุกข้อความไม่มีคำตอบถูกหรือผิด หากแต่เป็นเรื่องของความรู้สึกของท่านต่อข้อความนั้นๆ ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระตามความเป็นจริงไม่จำกัดเวลา ดังนั้น โปรดตอบให้ตรงกับความเป็นจริงตามความรู้สึกของท่าน เพราะข้อมูลที่ได้รับจากความรู้สึกที่แท้จริงจากท่านเท่านั้น ที่จะทำให้งานวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์และมีคุณค่า

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ที่จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทั้งแก่องค์ประกอบ

อนึ่ง ผลการวิจัยจะปรากฏออกมาอย่างไรก็ตาม จะไม่กระทบกระเทือนต่อผู้ตอบแบบสอบถามในทางใดทางหนึ่งเป็นส่วนตัว จะไม่มีผู้ใดทราบ ว่า ตัวท่านในฐานะรายบุคคลให้คำตอบไปอย่างไร ผู้วิจัยจะเก็บคำตอบของท่านไว้เป็นความลับตามจรรยาบรรณของนักวิจัยอย่างเคร่งครัด และเพื่อความมั่นใจท่านไม่ต้องเขียนชื่อท่านลงในแบบสอบถามนี้ เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว ขอความกรุณาช่วยตรวจสอบดูอีกครั้งว่า ท่านได้ตอบแบบสอบถามครบทุกข้อแล้วหรือยัง แบบสอบถามที่ตอบครบทุกข้อเท่านั้น จะเป็นแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์และใช้ได้

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

พันตำรวจโท มงคล บุญชุม

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา



ตอนที่ 1
สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง [] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. วุฒิการศึกษา

- [] ต่ำกว่าปริญญาตรี
[] ปริญญาตรีหรือสูงกว่า

2. ชั้นยศ

- [] ชั้นสัญญาบัตร
[] ชั้นประทวน หรือพลตำรวจ

3. สถานที่ทำงาน

- [] ฝ่ายอำนวยการ
[] สถานีตำรวจภูธรชั้นที่ 1
[] สถานีตำรวจภูธรชั้นที่ 2
[] สถานีตำรวจภูธรชั้นที่ 3

ตอนที่ 2

ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็น หรือ
ความรู้สึกที่แท้จริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านในปัจจุบัน

ระดับคะแนน 5 หมายถึง ความรู้สึกมีขวัญมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง ความรู้สึกมีขวัญมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง ความรู้สึกมีขวัญปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง ความรู้สึกมีขวัญน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ความรู้สึกมีขวัญน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
0	ท่านมีความมั่นใจในงานที่ท่านนั้นจะต้องสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด		/			

จากตัวอย่างข้างต้นในข้อ 0 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกว่ามี
ความมั่นใจในงานที่ท่านจะต้องสำเร็จภายในกำหนด ในระดับมากจะได้คะแนน 4

ข้อ	ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา						
1	ผู้บังคับบัญชาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
2	ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจสั่งการด้วยหลักการและเหตุผล					
3	ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม					
4	ผู้บังคับบัญชาฟังความคิดเห็นของท่าน					
5	ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำช่วยเหลือท่านในการทำงาน					
6	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามัคคีกันดี					
7	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านอย่างยุติธรรม					
8	ผู้บังคับบัญชาได้ป้องกันผู้ใต้บังคับบัญชาพ้นจากการถูกกล่าวหาที่ไม่เป็นธรรม					
ความพึงพอใจในการทำงาน						
9	ท่านพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา					
10	ท่านพอใจในผลงานที่ผ่านมา					
11	ท่านได้รับผิดชอบงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ					
12	งานที่ท่านรับผิดชอบมีลักษณะท้าทายและ 					

ข้อ	ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ผลประโยชน์ตอบแทน						
16	ท่านพอใจในเงินเดือนที่ได้รับเมื่อเทียบกับความรู้ความสามารถในการทำงาน					
17	ท่านได้รับการชมเชยและการให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชาเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ					
18	ท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบประจำปีอย่างเป็นธรรม					
19	ท่านพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ					
20	ท่านสามารถอุทิศเวลาให้แก่งานอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องดิ้นรนหารายได้พิเศษอื่น ๆ... ..					
21	รายได้ของท่านเพียงพอแก่การเลี้ยงชีพ.....					
22	ทางราชการได้ให้สวัสดิการอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือน เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าการศึกษาบุตร อย่างเพียงพอและเหมาะสม					
สภาพในการทำงาน						
23	ท่านพอใจที่มีวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ					
24	สภาพแวดล้อมในสถานีตำรวจกระตุ้นให้ท่านกระตือรือร้นในการทำงาน					
25	งานในหน้าที่ของท่านไม่มีความเครียด.....					
26	สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเอื้ออำนวยต่อการทำงาน					

ข้อ	ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
27	การทำงานของผู้บังคับบัญชาเป็นไปตามระเบียบแบบแผน ไม่คอยจับผิด					
28	ท่านได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน					
ความมั่นคงปลอดภัย						
29	ท่านมั่นใจว่าจะทำงานนี้ได้ยาวนานเท่าที่ต้องการ					
30	ท่านพอใจว่าจะทำงานในสถานีดำรวจแห่งนี้ได้ยาวนานเท่าที่ต้องการ					
31	เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือท่านในเรื่องส่วนตัว					
32	ท่านกับผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจกันดี					
33	ท่านรู้สึกอบอุ่นใจ เมื่อได้มาทำงานในสถานีดำรวจแห่งนี้					
34	ผู้บังคับบัญชาไม่เคยตำหนิหรือลงโทษท่านด้วยอารมณ์ แต่จะพิจารณาจากหลักการและเหตุผล					
35	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยความยุติธรรม					
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน						
36	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหารสถานีดำรวจ					
37	ท่านได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่สำคัญคนหนึ่ง of สถานี					

ข้อ	ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
38	ท่านได้รับทราบข่าวความเคลื่อนไหวใน สถานีดำรวจ					
39	เพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความ สามารถของท่าน					
40	เมื่อมีผู้กล่าวถึงสถานีดำรวจของท่านในทาง ที่ไม่ดี ท่านจะรีบชี้แจงและทำความเข้าใจกับเขาทันที					
41	ท่านเอาใจใส่ดูแลทรัพย์สินของสถานี ตำรวจเสมือนทรัพย์สินของตนเอง					
โอกาสก้าวหน้า						
42	ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการทำงาน					
43	งานที่ท่านรับผิดชอบมีโอกาสเจริญก้าวหน้า สู่ตำแหน่งสูงขึ้น					
44	ท่านพอใจที่ได้เรียนรู้และหาประสบการณ์ จากการทำงาน					
45	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านทำกิจกรรม ต่าง ๆ ตามความสามารถและความถนัด					
46	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ท่านได้เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น					
47	ท่านมีโอกาสรับผิดชอบงานที่สำคัญ ๆ หรือ มีคุณค่า					
การยอมรับนับถือ						
48	เพื่อนร่วมงานให้ความเชื่อถือศรัทธาท่าน ..					

ข้อ	ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
49	งานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี					
50	ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถของท่าน					
51	ท่านได้รับเกียรติให้เป็นกรรมการหรือที่ปรึกษาของสถานีดำรวจหรือหน่วยงานอื่น					
52	ความคิดเห็นของท่านได้รับการนำไปปฏิบัติ					
53	ประชาชนในพื้นที่ของท่านให้ความร่วมมือกับท่าน					
54	ท่านสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลดี					
55	ท่านคิดว่าตำแหน่งของท่านมีเกียรติศักดิ์ศรีเท่าเทียมตำแหน่งข้าราชการอื่นในระดับเดียวกัน					
ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน						
56	ตำรวจมีความสามัคคีกันดี					
57	การทำงานของตำรวจประสานสัมพันธ์กันดี					
58	ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจท่าน					
59	เมื่อมีปัญหาสำคัญ ๆ ผู้บังคับบัญชาจะประชุมตัดสินใจร่วมกัน					
60	สถานีดำรวจแห่งนี้แบ่งสายงานการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน					

ข้อ	ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน	ระดับความรู้สึก				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
61	การทำงานในหน่วยงานของท่าน เมื่อเกิดความผิดพลาด ทุกคนร่วมกันรับผิดชอบ					
62	ตำรวจในหน่วยงานของท่าน ช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน					



ตอนที่ 3

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงขวัญของข้าราชการตำรวจ
สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา

คำชี้แจง

โปรดเขียนข้อเสนอแนะในการปรับปรุงขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัด
ตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของท่านเป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

2. ความพึงพอใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

3. ผลประโยชน์ตอบแทน

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

4. สภาพในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

5. ความมั่นคงปลอดภัย

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

6. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

7. โอกาสก้าวหน้า

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

8. การยอมรับนับถือ

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

9. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ค

ตาราง 17

ตาราง 17 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่เกี่ยวกับ
ขวัญในการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา เป็นรายชื่อ

ข้อ ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\bar{X}$	SD
พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา		
1. ผู้บังคับบัญชาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.1245	.9146
2. ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจสั่งการด้วยหลักการ ของเหตุผล	3.1983	.9280
3. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม	3.0738	.8656
4. ผู้บังคับบัญชาฟังความคิดเห็นของท่าน	2.7658	.9678
5. ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำช่วยเหลือท่าน ในการทำงาน	3.1477	.9419
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามัคคีกันดี	2.9979	1.0333
7. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านอย่างยุติธรรม	3.0295	.9596
8. ผู้บังคับบัญชาได้ป้องกันผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พ้นจากการถูกกล่าวหาที่ไม่เป็นธรรม	3.0169	1.0664
ความพึงพอใจในการทำงาน		
9. ท่านพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา	3.4684	.8200
10. ท่านพอใจในผลงานที่ผ่านมา	3.3586	.8161
11. ท่านได้รับผิดชอบงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ	3.4051	.9290
12. งานที่ท่านรับผิดชอบมีลักษณะท้าทาย และสนใจให้อยากทำ	3.2743	.9177
13. ท่านมีโอกาสทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามความคิด ริเริ่มของท่าน	2.7806	.9414
14. ท่านพอใจที่ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นอิสระ ในการทำงาน	3.3228	.9641

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
		$\bar{X}$	SD
15.	ท่านรู้สึกสนุกเพลิดเพลินกับการทำงาน	3.2848	.8970
ผลประโยชน์ตอบแทน			
16.	ท่านพอใจในเงินเดือนที่ได้รับเมื่อเทียบกับ ความรู้ความสามารถในการทำงาน	2.4325	.9822
17.	ท่านได้รับการชมเชยและการให้กำลังใจ จากผู้บังคับบัญชาเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ	2.8122	.9245
18.	ท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบ ประจำปีอย่างเป็นธรรม	2.5802	1.0520
19.	ท่านพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ	2.2236	1.0181
20.	ท่านสามารถใช้เวลาให้แก่งานอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องดิ้นรนหารายได้พิเศษอื่น ๆ	3.1097	1.0488
21.	รายได้ของท่านเพียงพอแก่การเลี้ยงชีพ	2.3059	.8780
22.	ทางราชการได้ให้สวัสดิการอื่น ๆ ที่นอกเหนือ จากเงินเดือน เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าการศึกษา บุตร อย่างเพียงพอและเหมาะสม	2.2743	.9561
สภาพการทำงาน			
23.	ท่านพอใจที่มีวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ในการทำงานอย่างเพียงพอ	2.1308	.9399
24.	สภาพแวดล้อมในสถานีดำรงกระชั้นให้ ท่านกระตือรือร้นในการทำงาน	2.6772	.8695

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
		$\bar{X}$	SD
25.	งานในหน้าที่ของท่านไม่มีความเครียด	2.8460	.8648
26.	สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเอื้ออำนวยต่อการทำงาน	2.8544	.8108
27.	การทำงานของผู้บังคับบัญชาเป็นไปตาม ระเบียบแบบแผน ไม่เป็นการคอยจับผิด	3.0127	.9731
28.	ท่านได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน	2.9262	.8408
ความมั่นคงปลอดภัย			
29.	ท่านมั่นใจว่าจะทำงานนี้ได้นานเท่าที่ต้องการ	3.1709	.9788
30.	ท่านพอใจว่าจะทำงานในสถานี่ตำรวจ แห่งนี้ได้นานเท่าที่ต้องการ	3.1139	.9709
31.	เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือท่านในเรื่องส่วนตัว	3.1392	.8710
32.	ท่านกับผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจกันดี	3.2110	.8595
33.	ท่านรู้สึกอบอุ่นใจเมื่อได้มาทำงานในสถานี่ ตำรวจแห่งนี้	3.8755	.8980
34.	ผู้บังคับบัญชาไม่เคยตำหนิหรือลงโทษท่าน ด้วยอารมณ์แต่จะพิจารณาจากหลักการ ของเหตุผล	3.1624	.9496
35.	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านด้วยความยุติธรรม	3.0907	.9323
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน			
36.	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการบริหารสถานี่ตำรวจ	2.5654	.9824
37.	ท่านได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่สำคัญ คนหนึ่งในสถานี่	2.8101	.9229

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
		$\bar{X}$	SD
38.	ท่านได้รับทราบข่าวความเคลื่อนไหวในสถานีดำรวจ	3.1519	.7898
39.	เพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ ความสามารถของท่าน	3.2658	.6703
40.	เมื่อมีผู้กล่าวถึงสถานีดำรวจของท่านในทางที่ไม่ดี ท่านจะรีบชี้แจงและทำความเข้าใจกับเขาทันที	3.7764	.7861
41.	ท่านเอาใจใส่ดูแลทรัพย์สินของสถานีดำรวจ เสมือนทรัพย์สินของตนเอง	3.7869	.8522
โอกาสก้าวหน้า			
42.	ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการทำงาน	2.8650	.9961
43.	งานที่ท่านรับผิดชอบมีโอกาสเจริญ ก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	2.7743	.9956
44.	ท่านพอใจที่ได้เรียนรู้และหา ประสบการณ์จากการทำงาน	3.4641	.9056
45.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามความสามารถและความถนัด	2.9641	.9715
46.	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ท่านได้เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	2.8270	.9285
47.	ท่านมีโอกาสรับผิดชอบงานที่สำคัญ ๆ หรือ มีคุณค่า	2.9388	.8642

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
		$\bar{X}$	SD
การยอมรับนับถือ			
48.	เพื่อนร่วมงานให้ความเชื่อถือและศรัทธาในตัวท่าน	3.3333	.6684
49.	งานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี	3.5422	.8935
50.	ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถของท่าน	3.0844	.7308
51.	ท่านได้รับเกียรติให้เป็นกรรมการหรือที่ปรึกษาของสถานีตำรวจหรือหน่วยงานอื่น	2.3861	1.0056
52.	ความคิดเห็นของท่านได้รับการนำไปปฏิบัติ	2.6667	.9211
53.	ประชาชนในพื้นที่ของท่านให้ความร่วมมือกับท่าน	3.1561	.8128
54.	ท่านสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลดี	3.3333	.7657
55.	ท่านคิดว่าตำแหน่งของท่านมีเกียรติศักดิ์ศรีเท่าเทียมตำแหน่งข้าราชการอื่นในระดับเดียวกัน	3.1245	1.1538
ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน			
56.	ตำรวจมีความสามัคคีกันดี	3.1899	.8638
57.	การทำงานของตำรวจประสานสัมพันธ์กันดี	3.1203	.8405
58.	ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจท่าน	3.1857	.7634
59.	เมื่อมีปัญหาสำคัญ ๆ ผู้บังคับบัญชาจะประชุมตัดสินใจร่วมกัน	3.1139	.9621
60.	สถานีตำรวจแห่งนี้แบ่งสายงานการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน	3.3186	.9500

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
		$\bar{X}$	SD
61.	การทำงานในหน่วยงานของท่านเมื่อเกิดความ ผิดพลาด ทุกคนร่วมกันรับผิดชอบ	2.6709	.9696
62.	ตำรวจในหน่วยงานของท่าน ช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน	2.9852	.8686



ภาคผนวก ง
บทคัดย่อ

ขวัญของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา



เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาควิชา เพื่อเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2537

การวิจัยนี้ มุ่งศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา และเพื่อเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา ตามทัศนะของข้าราชการตำรวจที่มีความแตกต่างกันด้าน วุฒิการศึกษา ชั้นยศ และสถานที่ทำงาน และเพื่อทราบข้อเสนอแนะในการยกระดับขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร 152 นาย ชั้นประทวนและพล ตำรวจ 322 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่แบบสอบถามที่ ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้ค่า t-test และค่าเอฟ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ขวัญของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสงขลาในภาพรวม และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับ ปานกลาง
2. ขวัญของข้าราชการตำรวจ ตามทัศนะของข้าราชการตำรวจที่มีความแตกต่างกันด้านวุฒิการศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ ประกอบ พบว่า ด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการยอมรับนับถือมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน
3. ขวัญของข้าราชการตำรวจ ตามทัศนะของข้าราชการตำรวจ ที่มีความแตกต่างกันด้านชั้นยศ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านการยอมรับนับถือ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน
4. ขวัญของข้าราชการตำรวจ ตามทัศนะของข้าราชการตำรวจ ที่มีสถานที่ทำงานงานแตกต่างกัน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านความพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้าน

ผลประโยชน์ตอบแทน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะในการยกระดับขวัญ ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสงขลา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้นำที่ดี ควรสั่งการด้วยเหตุผล ควรหาเครื่องมือและเครื่องอำนวยความสะดวกให้มากกว่าเดิม ควรปรับปรุงสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ควรพัฒนาสถานที่ทำงานให้สะอาด ควรปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง ไม่คอยจับผิด ควรให้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น ควรให้เกียรติกันเอง ควรส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง ควรใช้ระบบคุณธรรม ควรวางตนให้ประชาชนศรัทธา ควรมีความสามัคคีกันให้มากขึ้น และควรจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง



MORALE OF THE POLICE OFFICERS IN
SONGKHLA POLICE BUREAU



AN ABSTRACT
BY
POLICE LIEUTENANT COLONEL MONGKOL BOONCHOU

Presented in partial fulfillment of the requirement for the
Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University, Southern Campus
November 1994

This research is a study of the morale of police officers in police stations in Songkhla Province. The study compares the morale of police officers by educational level, rank, and work place. Suggestions were elicited for the improvement of morale. The sample for the study included 152 commissioned officers and 322 non-commissioned officers. The data collection instrument was a questionnaire consisting of rating scale questions. The statistics in the data analysis were the t-test and the F-test.

The results of the study are the following:

1. As a whole and for individual components, morale was average.
2. Based on their educational level, as a whole there was no significant difference in their morale. However, for individual components, there was a significant difference at the .05 level in their attitudes towards their supervisors' behavior and towards security; at the .01 level in their attitudes towards recognition; and no significant difference for other components.
3. Based on their rank, as a whole there was a significant difference at the .05 level in their morale. However, for individual components, there was a significant difference at the .01 level in their attitudes towards job satisfaction, benefits, and sense of belonging; at the .001 level in their attitudes towards career prospects and recognition; and no significant difference for other components.
4. Based on their work place, as a whole there was no significant difference in their morale. However, for individual components, there was a significant difference at the .05 level in their attitudes towards their supervisors' behavior, job satisfaction, and recognition; at the .01 level in their attitudes towards benefits; and no significant difference for other components.

Suggestions were given for the improvement of the morale. It was suggested that supervisors should possess good leadership qualities. They should give reasonable commands. They should acquire more equipment and facilities for police work. It was also suggested the welfare of the police be improved, and that the work place be cleaned up and organized. Supervisors should not criticize but they should compliment their subordinates. Officers should be encouraged to further their studies. The merit system should be applied to promotions. Police personnel must win the faith and trust of the people. Unity among police personnel should be fostered. Finally, it was suggested that supervisors and subordinates should have regular meetings.



ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ พันตำรวจโท มงคล บุญชุม

เกิด วันที่ 27 เดือน กรกฎาคม พุทธศักราช 2486

สถานที่เกิด ตำบลวัดขนุน อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 78 ซอย 49 ถนนไทรบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน สารวัตรสถานีตำรวจภูธรตำบลม่วงงาม อำเภอสิงหนคร
จังหวัดสงขลา

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2497 ประถมปีที่ 4 โรงเรียนวัดหนองหอย ตำบลวัดขนุน อำเภอเมือง
จังหวัดสงขลา

พ.ศ.2505 มัธยมศึกษาปีที่ 3 (ม.ศ.3) โรงเรียนสวัสดีวิทยา อำเภอเขาชัยสน
จังหวัดพัทลุง

พ.ศ.2507 มัธยมศึกษาปีที่ 5 (ม.ศ.5) โรงเรียนสงเคราะห์ประชา
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

พ.ศ.2512 ประกาศนียบัตรพิเศษประโยคครูมัธยม (สมัครสอบ)

พ.ศ.2530 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิทยาลัยครูสงขลา

พ.ศ.2537 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ภาคใต้