

# ความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร

สุจิตตรา กาญจนภูมิ\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศและอายุ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จำนวน 127 คน ซึ่งได้มาโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .888 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยการวิเคราะห์ค่าที ( $t$ -test) แบบ Independent Samples สำหรับจำแนกตามอายุ วิเคราะห์โดยใช้ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA)

## ผลการวิจัยพบว่า

- บุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน นอกนั้นมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสวัสดิการภายในโรงเรียน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านโอกาสความก้าวหน้า
- บุคลากรทางการศึกษาที่มีเพศและอายุต่างกันมีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติ

## คำสำคัญ

ความพึงพอใจ บุคลากรทางการศึกษา การสร้างขวัญและกำลังใจ

\* นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

## บทนำ

สังคมโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการศึกษา รวมทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ซึ่งมีวิวัฒนาการที่ส่งผลต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของบุคคล เป็นผลให้เกิดปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรด้านต่างๆ ที่จะนำมาใช้พัฒนาองค์กร โดยเฉพาะด้านงบประมาณและอัตรากำลัง ดังนั้น ทุกหน่วยงานจึงต้องมีการพัฒนาบริหารงานมีการวางแผนที่ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์อันสูงสุด พยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 2) กล่าวสรุปว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการและมีเป้าหมายชีวิตที่แตกต่างกัน บางคนอาจมีเป้าหมายชีวิตอยู่ที่ความร่ำรวยมีทรัพย์สินมากมาย บางคนอาจมีเป้าหมายชีวิตอยู่ที่การมีชื่อเสียง มีเกียรติประวัติเป็นที่ยอมรับของสังคม บางคนอาจต้องการใช้ชีวิตที่มีโอกาสค้นหาสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ หรือบางคนอาจต้องการใช้ชีวิตอย่างสมถะ เหล่านี้ล้วนเป็นความแตกต่างของแต่ละปัจเจกบุคคล

ปัจจุบันการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ตัวชีวิตให้เห็นถึงความสำเร็จอยู่ที่คุณภาพของคน นักบริหารที่ดีจึงต้องทำหน้าที่ดูแลและเอาใจใส่ส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับวิจิตร อาระกุล (2542, หน้า 224) กล่าวสรุปว่าหากบุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจที่ดีก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหาร ความเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา โดยการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์การทำงานรับผิดชอบ ได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของแสวง ศิริพัฒน์ (2544, หน้า16) กล่าวสรุปว่าระบบการบริหารที่ดีต้องมีการนิเทศติดตามประเมินผลให้ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และนโยบายที่ชัดเจนมีการให้บำเหน็จรางวัลเพื่อขวัญกำลังใจมีความสำคัญเช่นเดียวกัน

การบริหารจัดการของโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร มีโรงเรียนทั้งหมดจำนวน 9 โรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษารวม 191 คน การบริหารสถานศึกษาจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายและต้องสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วย แต่อย่างไรก็ตามการบริหารโรงเรียนยังประสบปัญหา เนื่องด้วยบุคลากรทางการศึกษามีภาระงานมากนอกเหนือจากการสอน ต้องช่วยกันแบกรับภาระงาน ไม่ค่อยมีเวลาบ่อยครั้งและในบางครั้งก็มีการอบรมพร้อมกันจึงทำให้ครูไม่ครบชั้นบุคลากรภายในโรงเรียนต้องรับหน้าที่ดูแลนักเรียนแทนครู ทำให้ดูแลและติดตามผลการเรียนของนักเรียนได้อย่างไม่เต็มที่และทั่วถึง การวางแผนการสอนจึงไม่ตรงกับระยะเวลาในการกำหนดการสอน ทำให้เกิดความบกพร่องต่อการบริหารจัดการศึกษาในด้านการปฏิบัติงาน มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจนไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานถือว่ายังไม่ดีเท่าที่ควร ด้านโอกาสความก้าวหน้ายังไม่ชัดเจน และด้านสวัสดิการภายในโรงเรียนมีระบบการจัดสวัสดิการไม่เหมือนกัน บางโรงเรียนมีการจัดระบบสวัสดิการหมุนเวียนให้กับบุคลากรทางโรงเรียน แต่บางโรงเรียนจัดสวัสดิการอย่างอื่นแทน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรทางการศึกษา อันส่งผลให้ผลงานในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศและอายุ

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสำนักงานเขตดุสิต 9 โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 191 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling)

#### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ และ อายุ

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ต่อ 4 ด้าน คือ (1) ด้านการปฏิบัติงาน (2) ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน (3) ด้านโอกาสความก้าวหน้า และ (4) ด้านสวัสดิการภายในโรงเรียน

### วิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) และหาความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .888 โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็น เพศ และ อายุ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นมาตราส่วน

ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ ความพึงพอใจ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนความพึงพอใจมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ 5 4 3 2 และ 1

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ และอายุ โดยใช้ความถี่ (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยการวิเคราะห์ค่าที ( $t$  test) แบบ Independent Samples
4. วิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – way ANOVA) ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe' Post hoc Comparison)

### ผลการวิจัย

1. บุคลากรทางการศึกษาที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และมีช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี
2. บุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านสวัสดิการภายในโรงเรียนค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
3. บุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ นอกนั้นมีความพึงพอใจในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีนโยบายและการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของโรงเรียน
4. บุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ นอกนั้นมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความสัมพันธ์อันดีระหว่าง

ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

5. บุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านโอกาสความก้าวหน้า โดยภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ นอกนั้นมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่ทำทลายความสามารถ

6. บุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านสวัสดิการภายในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุดมีเพียงข้อเดียว นอกนั้นมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีการจัดสวัสดิการเงินฝากของบุคลากรเพื่อเป็นกองทุนหมุนเวียน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

7. บุคลากรทางการศึกษาที่มีเพศและอายุต่างกันมีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

1. บุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ มีขวัญและกำลังใจเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จนสามารถดำเนินงานได้จนประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แสวง ศิริพัฒน์ (2544, หน้า16) กล่าวสรุปว่า ถ้าบุคคลในองค์กรมีขวัญและกำลังใจที่ดีก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารและการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ของผู้นับบัญชา ให้ความช่วยเหลือบุคลากรก็จะเกิดความพึงพอใจในหน้าที่รับผิดชอบ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านสวัสดิการภายในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรในเรื่องของสวัสดิการภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ทำให้การบริหารจัดการของสถานศึกษาได้บรรลุตามเป้าหมาย

ที่โรงเรียนกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วสันต์ ภู่วพันธ์ (2550, หน้า 18 - 19) สรุปว่า สวัสดิการในโรงเรียนเป็นผลตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับประจำ จะทำให้บุคลากร เกิดความรู้สึกมีความพึงพอใจและตัวองค์กรจัดสวัสดิการให้มีความเหมาะสม ยุติธรรม ก็จะเกิดกำลังใจของคนทำงานดี เกิดความรู้สึกปลอดภัย สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารยังขาดการประชุมปรึกษาเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันและควรจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่บุคลากรภายในโรงเรียน

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

1.1 บุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเข้าใจและหมั่นดูแลบุคลากร มีการจัดระบบงานที่ดีในองค์กรซึ่งทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของระวีวรรณ เสวตามร (2540, หน้า 41-42) กล่าวสรุปว่า การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานถือเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งทำให้คนนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีนโยบายและการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนได้มีวางแผนงาน กำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมการบริหารงานบุคคลและการทำงานเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย เมื่อมีการทำงานที่เป็นระบบที่ดีย่อมเป็นเหมือนการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วัฒนา มหิพันธ์ (อ้างถึงใน พัชรี คงดี, 2556, หน้า 10) สรุปว่าขวัญและกำลังใจนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมากโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการถ้ามีขวัญและกำลังใจไม่ดีแล้วย่อมจะนำมาซึ่งความเสื่อมและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่อื่นจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมาก

สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนให้สิทธิแก่บุคลากรร่วมกันแก้ปัญหา ร่วมคิดร่วมตัดสินใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกมลรัตน์ ชนันประภัสร์ (อ้างถึงในเนตรนภิส เลิศเดชานนท์, 2554, หน้า 28) กล่าวสรุปถึงการปฏิบัติงานไว้ว่าควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์ มีระบบการปรึกษาหารือในรูปแบบคณะตัวแทนเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การ

1.2 บุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปได้อย่างดีทำให้บุคลากรก็จะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกสนุกและมีภาคภูมิใจใน

ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของอนันท์ งามสะอาด (2560) กล่าวสรุปว่าทุกคนต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจึงจะช่วยให้การทำงานสำเร็จได้ การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายเพื่อผลิตผลสูงสุดนั้น บุคลากรในหน่วยงานต้องมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการร่วมมือกันทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เพื่อนร่วมงานมีการแบ่งเบาภาระในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การผู้บริหารเห็นความสำคัญของการแบ่งภาระหน้าที่ที่เสมอภาค ให้บุคลากรแต่ละคนได้ใช้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ และแบ่งภาระงานได้ตรงตามความสามารถของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจักรี สังข์ทอง (2560) กล่าวสรุปว่า การแบ่งงาน หมายถึง การแยกงานหรือรวมหน้าที่การทำงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงานแล้วมอบงานนั้นๆ ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้นๆ โดยตั้งเป็นฝ่ายงานขึ้นมารับผิดชอบ เพราะถ้าบุคลากรได้รับมอบงานที่ตนพึงพอใจย่อมเกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานและเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานในการติดต่อประสานงานและงานที่ได้จะมีประสิทธิภาพ

สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรในเรื่องนี้ได้อย่างไม่ทั่วถึงและน้อยเกินไป แต่ทั้งนี้ผู้บริหารก็ไม่ได้ละเลย ได้แนวทางในการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดการพัฒนาศักยภาพโดยการจัดอบรมให้กับบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วิไลรัตน์ เถลิมนวัฒน์ (2556) เรื่อง *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนวัดศิลาทุสิต สำนักงานเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย สังกัดกรุงเทพมหานคร* กล่าวสรุปว่า การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูแก่ผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่าบุคลากรควรสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีเพื่อให้เกิดความใกล้ชิดระหว่างครูกับผู้บริหาร โดยใช้หลักการบริหารตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร ใช้วิธีการปรึกษาหารือในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกับครู เพื่อให้งานมีคุณภาพสำเร็จตามวัตถุประสงค์และให้รางวัลเมื่อผลงานออกมาตรงตามวัตถุประสงค์นั้น ควรสร้างความเป็นมิตรให้ความเป็นกันเองกับครู โดยการทักทาย ได้ถามข่าวคราวทุกข์สุขตามควรแก่โอกาส ยอมรับฟังความคิดเห็น เป็นที่ปรึกษาที่ดี และช่วยแก้ปัญหา และควรสนับสนุนให้ครูมีโอกาสดำเนินงาน เช่น ส่งเสริมการศึกษาต่อ การอบรมเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาชีพ ให้ครูมีโอกาสดำเนินงานที่การงานตามความรู้ความสามารถ

1.3 บุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านโอกาสความก้าวหน้า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในงานมีส่วนสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากร ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 92) สรุปว่า การพัฒนาอาชีพเป็นความก้าวหน้าหรือความเติบโตของบุคลากร

ตามการเคลื่อนไหวของความสำเร็จในอาชีพตามช่วงเวลาที่ยืดหยุ่นไป การพัฒนาความสำเร็จในสายอาชีพเป็นผลของกิจกรรมการวางแผนงานอาชีพและการบริหารงานอาชีพที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานมีการเจริญเติบโตทางหน้าที่การงานจึงได้สนับสนุนบุคลากรทุกคนที่ต้องการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อนำกลับมาพัฒนาหน่วยงานของตนต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (อ้างถึงใน กัญชุลิกา ทองอยู่, 2554, หน้า 45) สรุปว่า การสร้างความก้าวหน้าในสายงานอาชีพเป็นกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีขึ้นเพื่อที่จะช่วยให้แต่ละคนได้มีแผนงานสำหรับงานอาชีพของตนในอนาคตภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และขณะเดียวกันพนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตัวเองสูงสุด

สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่ทำความสามารถ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานอาจจะมองข้ามความสำคัญในเรื่องนี้ เนื่องจากเห็นว่าบุคคลนั้นมีการะมาหรือทำงานที่เคยรับมอบหมายล่าช้าจึงทำให้รับโอกาสงานใหม่และท้าทายความสามารถน้อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (อ้างถึงในเนตรนภิส เลิศเดชานนท์, 2554, หน้า 30 – 31) สรุปว่า การควบคุมอารมณ์ เนื่องจากการทำงานร่วมกันนั้นจะต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์และความรู้สึกในการตอบรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน เหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการรู้จักพิจารณาและมองคนในแง่ดี ผู้ร่วมงานต่างยิ้มแย้มแจ่มใส ความพึงพอใจงานที่ทำ ถ้าเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถและเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ผู้ทำจะพึงพอใจงานที่ทำเป็นอย่างมากและผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรักภักดีและมีคุณค่ากว่าผลงานที่ทำโดยไม่ชอบและไม่พึงพอใจ สร้างมาตรฐานวัดความสำเร็จ เป็นการสร้างขวัญกำลังใจจากการประเมินผลงานเพื่อจะได้พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนหรือเพื่อประโยชน์ในการโยกย้ายหรือสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ การสร้างมาตรฐานวัดผลงานป้องกันการลำเอียงและคำครหาทั้งปวง ความเป็นเอกภาพการทำงานก็จะเกิดการซิงคิงเด็นเนื่องจากองค์กรทุกแห่งจะต้องมีกลุ่มถ้ามีกลุ่มหลายๆ แต่ละกลุ่มไม่ประสานร่วมมือต่อกันการทำงานก็เกิดการซิงคิงเด็นหรือบางทีก็อาจอิจฉาริษยากัน ผลการทำงานก็เกิดการเสียหาย

1.4 บุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านสวัสดิการภายในโรงเรียน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรทางการศึกษาถือว่าเป็นเบื้องหลังที่ลุยทำงานอย่างหนักเพื่อให้โรงเรียน และนักเรียนประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทางโรงเรียนก็ต้องให้ผลตอบแทนกับบุคลากรที่นอกเหนือจากค่าจ้างที่ปัจจุบันนี้เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญและโรงเรียนย่อมจำเป็นต้องมีโดยสวัสดิการที่สำคัญๆที่จะมีเอาไว้เพื่อแบ่งเบาภาระให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ



ค่าตอบแทนที่ข้าราชการได้รับจากทางราชการ นอกเหนือจากเงินเดือนซึ่งเป็นการตอบแทนให้ตามค่าของงานในแต่ละตำแหน่งแล้ว ยังมีสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ อีกด้วย โดยสวัสดิการเป็นการให้ค่าตอบแทนเพื่อช่วยให้ข้าราชการมีความรู้สึกสะดวกสบายและมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีการจัดสวัสดิการเงินฝากของบุคลากรเพื่อเป็นกองทุนหมุนเวียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเห็นความสำคัญความเป็นอยู่ของบุคลากรจึงมีการจัดสรรแนวทางเพื่อให้โอกาสบุคลากรมีงบประมาณในรูปแบบสวัสดิการเพื่อหมุนเวียนในการดำเนินชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวสันต์ พลั้วพันธ์ (2550, หน้า 18 - 19) กล่าวสรุปว่า สวัสดิการในโรงเรียน ผลตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับประจำ จะทำให้บุคลากร เกิดความรู้สึกมีความพึงพอใจ สวัสดิการในหน่วยงานอาจจะเป็นตัวกำหนด การตัดสินใจอยากจะทำร่วมกับองค์กรตั้งแต่เริ่มต้น และตัดสินใจร่วมงานตลอดไป

สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในบางครั้งสวัสดิการที่จัดให้อาจจะไม่เพียงพอต่อบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจัดระบบสวัสดิการอาจจะยังไม่สมบูรณ์หรือแหล่งที่มาหรืองบประมาณของสวัสดิการไม่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพอลตา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, หน้า 255 - 256) กล่าวสรุปว่า มนุษย์ทุกคนต้องทำงานและการทำงานนั้นมักจะมีสิ่งตอบแทน ผลตอบแทนด้วย และสิ่งที่ทำให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่ได้ คือ รายได้ เมื่อทำงานต้องมีรายได้เลี้ยงตนเองและครอบครัว สมดังคำคมเก่าของ จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ อดีตนายกรัฐมนตรี ที่ว่า งานคือเงิน เงินคืองาน บันดาลสุข และศึกษาดิมีเงินใช้ ไร้โรคา พาให้สุขสมบูรณ์

2. ครูที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งเพศหญิงและเพศชายผู้บริหารให้ความสำคัญเท่าเทียมกันและเสมอภาคกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เนตรนภิส เลิศเดชาพันธ์ (2553) เรื่อง *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2* จำแนกตามเพศ ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันทางสถิติ

3. ครูที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตดุสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่มีช่วงอายุ ประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ปัญหาอุปสรรคของโรงเรียนในลักษณะเหมือนกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเพ็ชรรัตน์ สวาสดิ์เพชร (2552) ได้ศึกษาเรื่อง *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร* ผลการวิจัยพบว่า เปรียบเทียบ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า อายุ ไม่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน ในการพัฒนาปรับปรุงการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสำนักงานเขตคูสิต สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทำได้โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแสดงความคิดเห็นในสิ่งต่าง ๆ ร่วมกันแก้ปัญหา ทั้งยังมีการพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความก้าวหน้าและมีความรู้สึกมั่นคงในชีวิตการทำงาน จะส่งผลให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้นผลการปฏิบัติงานก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานผู้บริหารควรมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร เพื่อที่จะเป็นอำนาจในการส่งเสริมและชักนำบุคคลให้มีพฤติกรรมคล้อยตาม รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนย่อมส่งผลให้โรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดได้เป็นอย่างดี
3. ด้านโอกาสความก้าวหน้าเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและเสริมประสบการณ์ให้แก่บุคลากรอยู่เป็นประจำ โดยการจัดฝึกอบรมความรู้ใหม่ๆ และทันสมัยเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์จากเดิมที่มีอยู่
4. ด้านสวัสดิการภายในโรงเรียน เป็นสิ่งที่บุคลากรในโรงเรียนหรือองค์กรทุกคนคาดหวังจะได้รับจากการทำงานให้กับโรงเรียนหรือองค์กรซึ่งอยู่ในรูปแบบของตัวเงิน ได้แก่สวัสดิการหรือผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องในรูปแบบต่าง ๆ ที่โรงเรียนหรือองค์กรจัดให้ คนทำงานทุกคนต้องการที่จะได้รับค่าตอบแทน หรือสวัสดิการจากการที่ทำงานที่เหมาะสมและเป็นธรรมก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ความสุข และความพึงพอใจ

### เอกสารอ้างอิง

- กัญชลิกา ทองอยู่. (2554). *ขวัญและกำลังใจในการทำงานของลูกจ้างปฏิบัติงานชั่วคราว มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จักรี สังข์ทอง. (2560). *ทฤษฎีการจัดการองค์กรและการตัดสินใจของผู้บริหาร*. ค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2560, จาก [https://docs.google.com/document/d/1-OD7XXocmN5FYjRu-e\\_mGgrwQi\\_ASNXUZ1g1Ro3Fmm0/edit#](https://docs.google.com/document/d/1-OD7XXocmN5FYjRu-e_mGgrwQi_ASNXUZ1g1Ro3Fmm0/edit#)

- เนตรนภิส เลิศเดชานนท์. (2554). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ). สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร. คณะวิทยาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- พอลดา บุตรสุขธิวงษ์. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร. ข้าวฟ่าง.
- พัชรี คงดี. (2556). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เพ็ชรรัตน์ สวาสดิ์เพชร. (2552). *การศึกษาค้นคว้าอิสระ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรุงเทพมหานคร*. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (วิทยาการจัดการ). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช.
- ระวีวรรณ เสวตามร. (2540). *ยุทธวิธีเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สยามมิตรการพิมพ์.
- วสันต์ พลัวพันธ์. (2550). *การศึกษาขวัญกำลังใจพนักงานระดับปฏิบัติการกรณีศึกษา : มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร*. วิทยานิพนธ์อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (การจัดการอุตสาหกรรม). กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- วิจิตร อาระยะกุล. (2542). *เทคนิคมนุษยสัมพันธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร. โอ.เอส.พรินต์ติ้งเฮาส์.
- วิเชียร วิทญ์อุดม. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธนรัชการพิมพ์.
- วิไลรัตน์ เฉลิมวัฒน์. (2556). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนวัดศิลาทุการาม สำนักงานเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย สังกัดกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560). *สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ*. ค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2560, จาก <http://www.ocsc.go.th/compensation/>
- แสวง ศิริพิพัฒน์. (2544). *ขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่เลี้ยงศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดจังหวัดหนองบัวลำภู*. การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อนันท์ งามสะอาด. (2560). *การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน*. ค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2560, จาก <http://phillystationinc.com/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%>

