

การจัดการด้านธรรมาภิบาลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน กรณีศึกษา
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคกลาง) จังหวัดนครปฐม
Managements of Good Governance and morale of employees in case of
Provincial Electricity Authority site 3 (Central) Nakhon Pathom province.

ประสพชัย พสุนนท์¹
และชินกมล วัฒนาวงศ์²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย ความสัมพันธ์ และสร้างสมการพยากรณ์ ด้านธรรมาภิบาลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ทำงานกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จ.นครปฐม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 จำนวน 200 คน เป็นผู้ประเมินปัจจัยการจัดการด้านธรรมาภิบาลที่มีต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ได้แก่แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยทั้งแปด ได้แก่ ภาวะรับผิดชอบ ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม การมีส่วนร่วม/ฉันทามติ การตอบสนอง ความโปร่งใส นิติธรรม ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ และวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ส่งผลในเชิงบวก โดยปัจจัยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์และนิติธรรม ซึ่งมีค่าเท่ากับ .991 และจากนั้นเมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอนเพื่อหาตัวแปรปัจจัยการจัดการด้านธรรมาภิบาลที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นตัวแปรพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของขวัญและกำลังใจได้สูงถึงร้อยละ 83.1

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล, ขวัญและกำลังใจ

Abstract

This research was aim to study the relationships of Good Governance and morale of employees in case of Provincial Electricity Authority site 3 (Central) Nakhon Pathom province. Participants were 200 operational workers of Provincial Electricity Authority site 3. They assessed the management factors of good governance to the morale of the employees: Case studies, EPA site3 (Central) Nakhon Pathom. The results indicated that all factors, Accountability, Equity, Participation/Consensus-Oriented, Responsiveness, Transparency, Rule of Law, Effectiveness and Efficiency and Strategic Vision, have positive effect on morale of the employees at statistically significant of 0.01. Pair of factors, Strategic Vision and Rule of Law, showed highest of correlation coefficient at .991. After perform stepwise multiple regression analysis the result showed that Transparency, Participation/Consensus-Oriented, Rule of Law and Strategic Vision factors were statistically significant predicted morale of employees and accounted for 83.1 percent of total variance of morale of employees ($p < 0.05$)

Keywords: Good Governance, Morale

¹ รองศาสตราจารย์ รองคณบดีฝ่ายกิจการพิเศษ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อ.เมือง นครปฐม

² นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อ.เมือง นครปฐม, E-mail: chuenkamol.w@hotmail.com

บทนำ

การปฏิบัติงานของทุก ๆ องค์กรต่างก็มีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุความสำเร็จสูงสุด การที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้จะต้องอาศัยบุคลากรในองค์กรเป็นผู้ขับเคลื่อน องค์กรที่มีการบริหารหรือมีธรรมาภิบาลจะช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากการบริหารงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีจริยธรรมในการทำงาน และยังเป็นการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในองค์กร ซึ่งส่งผลในการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับพนักงานอีกด้วย (ถวิลวดี บุรีกุล, 2546) เช่นเดียวกันกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ต้องอาศัยบุคลากรในการทำงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรหนึ่งในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคก็คือ จะบริหารองค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (good corporate governance) และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและสังคมเติบโตควบคู่กันอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนในระยะยาว (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2553) โดยใช้หลักธรรมาภิบาล (good governance) หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้ว จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดี (ถวิลวดี บุรีกุล, 2546) แต่เดิมหลักธรรมาภิบาลมีด้วยกัน 6 ข้อ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ต่อมาสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติได้ให้หลักธรรมาภิบาลสากลไว้ 9 ประการได้แก่ การมีส่วนร่วม เช่น การเปิดให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็น ร่วมปรึกษาหารือ และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมกัน นิติธรรม คือ กฎระเบียบที่มีความเป็นธรรม คุ้มครองสิทธิเสรีภาพของพนักงาน ความโปร่งใส องค์กรมีการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง การตอบสนอง ต่อสนองต่อการร้องเรียน การร้องขอ ที่เกิดขึ้นโดยไม่เพิกเฉย การมุ่งเน้นฉันทามติ มีการประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกัน ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม ทุกคนมีโอกาสในการปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตนให้ดีขึ้น ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภาวะรับผิดชอบต่อ ผู้นำขององค์กรและพนักงานในระดับหัวหน้ามีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ผู้นำองค์กรจะต้องมีมุมมองที่เปิดกว้างและเล็งการไกลในการบริหารองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเช่นกัน (สุเมธ แสงนิมนวล, 2552: 26) มีรายงานการนำธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารหลาย ๆ องค์กร เช่น ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สุเมธ แสงนิมนวล, 2552) การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยของรัฐ โรงเรียน (สุจิตรา มีจรรย์, 2550; สุวกิจ ศรีปัดดา, 2545; รัตนะ บัวสนธ์, 2555) และภาคเอกชน เช่น ในบริษัทเซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิตจำกัด (รุ่งรัตน์ เขียววงศ์ใหญ่, 2554) ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามบริหารจัดการให้เข้ากับหลักใดหลักหนึ่ง หรือหลาย ๆ หลักรวมกัน แต่หลักที่ขาดไม่ได้ คือ การเป็นส่วนหนึ่งของธรรมาภิบาล

ขวัญและกำลังใจในการทำงาน (morale) หมายถึง สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ความรู้สึกนึกคิดที่ได้รับอิทธิพลจากแรงกดดันหรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวและมีปฏิกริยาโต้กลับ คือ พฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น ขวัญและกำลังใจของทุกคนจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้งานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (แสวง ศิริพัฒน์, 2544: 16) ขวัญ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง ซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแรงจูงใจที่จะสนองความต้องการของมนุษย์ ถ้ามีแรงจูงใจต่ำก็จะทำให้ขวัญต่ำหรือขวัญเสีย ถ้ามีแรงจูงใจสูงก็จะทำให้ขวัญดีหรือขวัญสูงตามไปด้วย (ประวิทย์ ดวงจันทร์, 2550; Flippo, 1961: 369 – 370 อ้างถึงใน มนูญ จันทร์สุข, 2544: 8) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า “การที่จะทราบถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจดูได้จากเงินเดือน ความมั่นคง สภาพในการทำงาน ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา ความเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ สถานะทางสังคมและมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีคุณค่า” และสิ่งที่บ่งชี้ว่าขวัญและกำลังใจของพนักงานลดต่ำลงอาจบอกได้จากคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ลดลงก่อให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ตามมาเช่น การนัดหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงาน และผลผลิตที่ต่ำลง จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการออกความเห็นของพนักงาน กฎระเบียบที่มีความเป็นธรรม ความโปร่งใส การตอบสนองต่อข้อร้องเรียน โอกาสในความก้าวหน้า ประสิทธิภาพขององค์กร ความรับผิดชอบต่อผู้นำ และ วิสัยทัศน์ และอื่น ๆ (ณัฐวัฒน์ จำปาสาร, 2553; เทอดศักดิ์ วรรณพุด, 2545; Langlands, 2004) ซึ่งล้วนแต่เป็นเรื่องของการบริหารจัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาลในองค์กรนั่นเอง

สรุป ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการด้านธรรมาภิบาลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานโดยใช้กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคกลาง) จ.นครปฐม เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ในการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ทำงานกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จ.นครปฐม
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านธรรมาภิบาลกับขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ทำงานกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จ.นครปฐม
3. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ของการจัดการด้านธรรมาภิบาลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ทำงานกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จ.นครปฐม

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการดำเนินการศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการด้านธรรมาภิบาลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จ.นครปฐม ซึ่งรับผิดชอบการบริการในพื้นที่ 5 จังหวัดได้แก่ นครปฐม สมุทรสาคร กาญจนบุรี สุพรรณบุรี และราชบุรี (เฉพาะอำเภอบ้านโป่ง) จำนวน 1,979 คน (ข้อมูลสารสนเทศ กพท., 2555)

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จ.นครปฐม (รวมเขตรับผิดชอบทั้ง 5 จังหวัด) จำนวน 200 คน ซึ่งได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างมาจากตารางสำเร็จรูปของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973 อ้างใน ชีรวุฒิ เอกะกุล, 2543) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multistage random sampling) ในทุกระดับตำแหน่งและทุกระดับคุณวุฒิ คือ จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายด้วยวิธีการจับสลากเป็นขั้นหลายครั้งตั้งแต่ 2 ขั้นขึ้นไป โดยในครั้งแรกจับสลากหาจังหวัดที่จะเป็นประชากร และครั้งที่ 2 จับสลากหาอำเภอที่จะเป็นประชากร โดยมีหน่วยงานที่สุ่มได้จำนวน 4 อำเภอ คือ อำเภอสามพราน อำเภอบ้านโป่ง อำเภอดอนเจดีย์ และ อำเภอท่ามะกา และสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (simple random sampling) มาได้อำเภอละ 50 คน รวมได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการด้านธรรมาภิบาลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการด้านธรรมาภิบาลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จ.นครปฐม ที่อ้างอิงมาจากหลักธรรมาภิบาลสากล โดยผู้วิจัยได้ปรับให้เหมาะสมกับประชากรและกลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งออกเป็น 8 ปัจจัย ดังนี้

1) ภาระรับผิดชอบ (accountability) (x_1) การแบ่งภาระความรับผิดชอบของบุคคลในองค์การ ในทุกระดับทั้งระดับหัวหน้าและพนักงานปฏิบัติการ

2) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (accountability) (x_2) การจัดการด้านความเสมอภาคในเรื่องของระดับชีวิตความเป็นอยู่และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

3) การมีส่วนร่วม/ฉันทามติ (participation/consensus-oriented) (x_3) การมีส่วนร่วมของพนักงานในเรื่องต่าง ๆ เพื่อประสานความแตกต่างของผลประโยชน์

4) การตอบสนอง (responsiveness) (x_4) มีการตอบสนองเมื่อเกิดการร้องเรียน ร้องขอ หรือปัญหาใด ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่เพิกเฉย

5) ความโปร่งใส (transparency) (x_5) มีการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งและมีความยุติธรรมต่อพนักงานในทุกภาคส่วน

6) นิติธรรม (rule of law) (x_6) กฎระเบียบมีความเป็นธรรม คัมครองสิทธิเสรีภาพของพนักงาน

7) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic vision) (x_7) องค์การมีมุมมองที่เปิดกว้างและเล็งการไกล

8) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (effectiveness and efficiency) (x_8) องค์การสร้างผลสัมฤทธิ์ได้ตามต้องการและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ชนิด 5 ตัวเลือก ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert scale type)

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษานิยามศัพท์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. สร้างแบบสอบถามการจัดการด้านธรรมาภิบาลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานโดยปรับปรุงและพัฒนาจากแบบสอบถามของ อังคณา ธิรศิลาเวทย์ (2548: 111-112) มาปรับปรุง แก้ไขภาษาเพื่อให้เหมาะสมกับการใช้สำรวจ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert scale type) ได้แก่ จริงมากที่สุด จริงมาก จริงปานกลาง จริงน้อย และจริงน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผล

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง อยู่ในระดับสูงมาก

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง อยู่ในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง อยู่ในระดับต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง อยู่ในระดับต่ำมาก

3. นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อปรับปรุงแก้ไข

4. นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (index of item – objective congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาแล้วนำข้อคำถามที่ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป

5. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญโดยตัดข้อคำถามที่ไม่เหมาะสมออกได้ทำการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

7. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่คัดเลือกแล้วมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .7714

8. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไปโดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลช่วงเดือนสิงหาคม 2556 ถึง กันยายน 2556 รวมเวลา 1 เดือน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามและใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistic) เพื่อรายงานข้อมูลพื้นฐานของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าพิสัย (range) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์การกระจาย (coefficient of variance) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

2. หาค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของข้อมูล ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (multiple correlations) เพื่อวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ศึกษา

3. สร้างสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ระหว่างตัวแปรโดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัย

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 200 คนมาวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ผลที่ได้พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จ.นครปฐม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 82.5 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 44.5 โดยมากมีสถานะตำแหน่งเป็นลูกจ้างชั่วคราว 150 คน คิดเป็นร้อยละ 75.0 และมีระดับการศึกษาอนุปริญญา/ปวส มากที่สุด 171 คน คิดเป็นร้อยละ 85.5 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่ปฏิบัติงานในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n=200)	ร้อยละ
ชาย	165	82.5
อายุระหว่าง 31-40 ปี	89	44.5
สถานะ/ตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว	150	75.0
ระดับการศึกษานูปริญญา/ปวส	171	85.5

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการด้านธรรมาภิบาลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จ.นครปฐม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.12 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ปัจจัยด้านธรรมาภิบาลที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ปัจจัยด้านความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 คะแนนด้านความโปร่งใส 4.36 คะแนน และด้านนิติธรรม 4.26 คะแนน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ภาวะรับผิดชอบ 3.89 คะแนน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านธรรมาภิบาลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จ.นครปฐม

ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ภาวะรับผิดชอบ (x_1)	3.89	0.46	มาก
ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (x_2)	4.46	0.66	มาก
การมีส่วนร่วม/ฉันทามติ (x_3)	4.01	0.56	มาก
การตอบสนอง (x_4)	4.10	0.44	มาก
ความโปร่งใส (x_5)	4.36	0.45	มาก
นิติธรรม (x_6)	4.26	0.70	มาก
วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (x_7)	3.97	0.40	มาก
ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (x_8)	3.92	0.52	มาก
รวมทั้งหมด	4.12	0.53	มาก

3. ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ คือ ปัจจัยการจัดการด้านธรรมาภิบาล ($x_1 - x_8$) และขวัญและกำลังใจของพนักงานด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (multiple correlation) ผลที่ได้เป็นไปดังตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 เมตริกซ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈
y	1.000	.436**	.343**	.851**	.830**	.817**	.911**	.812**	.566**
X ₁		1.000	.011**	.219**	.223**	.302**	.122**	.231	.451
X ₂			1.000	.218**	.554**	.111	.612**	.135	.221**
X ₃				1.000	.661**	.794**	.213	.987**	.190
X ₄					1.000	.714*	.110**	.126	.213**
X ₅						1.000	.216	.643**	.897
X ₆							1.000	.991**	.021**
X ₇								1.000	.421*
X ₈									1.000

*p < .05 **p < .01

จากตารางที่ 3 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยด้าน ภาวะรับผิดชอบ (x1), ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (x2), การมีส่วนร่วม/ฉันทามติ (x3), การตอบสนอง (x4), ความโปร่งใส (x5), นิติธรรม (x6), วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (x7) และ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (x8) มีค่าสัมพัทธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ตัวแปรพยากรณ์คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (x7) กับ นิติธรรม (x6) โดยมีค่าเท่ากับ .991 และตัวแปรพยากรณ์คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (x2) และ ภาวะรับผิดชอบ (x1) มีค่าเท่ากับ .011 ซึ่งมีค่าสัมพัทธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากนั้นทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ (b, β), ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พยากรณ์ (SEb), ค่าสถิติ t (t-value), ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R), ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R²) โดยใช้ตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยด้านธรรมาภิบาลทั้ง 8 ปัจจัย ผลที่ได้แสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์คือปัจจัยการจัดการด้านธรรมาภิบาลต่อตัวแปรเกณฑ์คือขวัญและกำลังใจของพนักงาน

ตัวพยากรณ์	B	SE _b	β	t
ภาวะรับผิดชอบ (x ₁)	.325	.119	.201	2.734
ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (x ₂)	.256	.083	.207	3.080
การมีส่วนร่วม/ฉันทามติ (x ₃)	.208	.130	.147	1.977*
การตอบสนอง (x ₄)	.184	.000	-.054	-1.040
ความโปร่งใส (x ₅)	.227	.081	-.076	-1.156*
นิติธรรม (x ₆)	.104	.115	.037	.482*
วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (x ₇)	.074	.097	-.097	-1.500*
ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (x ₈)	.343	.124	.207	2.765

R = 0.912 R² = 0.831 a = 1.399

F = 19.063* p-values = .000

*p < .05

4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอนปรากฏว่าตัวแปรการจัดการด้านธรรมาภิบาลที่สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ขวัญและกำลังใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 4 ตัวแปรได้แก่ ความโปร่งใส (x₅) การมีส่วนร่วม/ฉันทามติ (x₃) นิติธรรม (x₆) และวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (x₇) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (b) ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .227, .208, .104 และ .074 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

พหุคูณ (R) เท่ากับ .912 มีค่าอำนาจการพยากรณ์ ร้อยละ 83.1 มีความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .121 มีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (a) เท่ากับ 1.399 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ขวัญและกำลังใจของพนักงาน} &= 1.399 + .227 (\text{ความโปร่งใส}) + .208 (\text{การมีส่วนร่วม/ฉันทามติ}) \\ &+ .104 (\text{นิติธรรม}) + .074 (\text{วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์}) \end{aligned}$$

$$\text{หรือ } Y' = 1.399 + .227 (x_5) + .208 (x_3) + .104 (x_6) + .074 (x_7)$$

และสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Z' = -.076 (Z_{x_5}) + .366 (Z_{x_3}) + .155 (Z_{x_6}) + (Z_{x_7})$$

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการประเมินข้อมูลจากแบบสอบถามปัจจัยการจัดการด้านธรรมาภิบาล 8 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะรับผิดชอบ ความเสมอภาค/เที่ยงธรรม การมีส่วนร่วม/ฉันทามติ การตอบสนอง ความโปร่งใส นิติธรรม วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ และประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของกลุ่มตัวอย่างพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคกลาง) จังหวัดนครปฐม จำนวน 200 คน ซึ่งผลที่ได้ระบุว่าโดยเฉลี่ยแล้วทั้ง 8 ปัจจัยให้ผลอยู่ในระดับสูง บ่งบอกว่าการจัดการด้านธรรมาภิบาลส่งผลในเชิงบวกเป็นอย่างมากต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากหลักธรรมาภิบาลนั้นเป็นการบริหารที่นำหลักคุณธรรมและความเสมอภาคมาใช้ในการบริหาร (สุเมธ แสงนิ่มนวล, 2552) ช่วยให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดต่อองค์กรและนอกจากนี้ยังเป็นการบริหารที่พนักงานสามารถมีส่วนร่วม ในการเสนอความคิดเห็น มีสิทธิและเสรีภาพโดยเท่าเทียมกันจากผู้บังคับบัญชาโดยยึดหลักคุณธรรมทางสายกลางเป็นกรอบในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีความเอาใจใส่และรับฟังความคิดเห็น มีความเข้าใจและเข้าถึงความต้องการของพนักงาน นำมาซึ่งความเคารพนับถือที่พนักงานควรมีต่อผู้บังคับบัญชามีการบริหารอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ จึงทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นใจและมีความสบายใจในการปฏิบัติงานส่งผลให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

จะเห็นได้ว่าปัจจัยการจัดการด้านธรรมาภิบาลที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยด้านความเสมอภาค/เที่ยงธรรม (4.46) ความโปร่งใส (4.36) และนิติธรรม โดยปัจจัยด้านความเสมอภาค/เที่ยงธรรมในที่นี้คือพนักงานทุกคนมีโอกาสในการปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตนให้ดีขึ้น มีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถและผลการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งมีผลทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมากขึ้น เนื่องจากเชื่อว่ามีโอกาสที่จะได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและทำให้มีระดับชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เทอดศักดิ์ วรรณพุด (2545) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธร ผลที่ได้พบว่าโอกาสในการเลื่อนขั้นมีผลต่อขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ เช่นเดียวกับการศึกษาเรื่องระดับของขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาล (บุญมา อัครแสง และคณะ, 2552) ที่พบว่าระดับการเลื่อนขั้น ระดับเงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ มีผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกำหนดด้วยความยุติธรรมและอยู่ในหลักเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สอดคล้องกับ Davis (1964: 15 อ้างถึงใน สิริพร ทองจินดา, 2545: 8) ที่ระบุว่าหนึ่งในองค์ประกอบที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีก็คือ การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้แก่ผู้ปฏิบัติงานดี

ปัจจัยที่ได้คะแนนรองลงมาเป็นอันดับที่ 2 คือ ความโปร่งใสในที่นี้หมายถึง องค์กรมีการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง ตรวจสอบย้อนหลังได้ และมีวิธีการพิจารณาโทษผู้ทำผิดอย่างยุติธรรมหนักเบาตามความผิด เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ก็มีความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อองค์กรมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในบริษัทเซฟพρονประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัดที่ระบุว่าบริษัทเครือซีเมนต์ไทยมีหลักการบริหารที่ยึดหลักความโปร่งใสเปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทมีความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อบริษัท (รุ่งรัตน์ เขียววงศ์ใหญ่, 2554)

ปัจจัยถัดมาคือ นิติธรรมในที่นี้คือ กฎระเบียบที่มีความเป็นธรรมและการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของพนักงาน เช่น การมอบหมายงานให้ทำงานตามความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมตามระเบียบ และ ความยุติธรรม ส่งผลให้พนักงานไม่รู้สึก

ว่าถูกเอาเปรียบและมีความสุขในการทำงานมากขึ้นซึ่งเป็นผลให้ขวัญและกำลังใจโดยรวมสูงขึ้น สอดคล้องกับงานของ อัจฉาน โตะมี (2556) ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดยะลา ที่ระบุว่าสิ่งที่พนักงานต้องการจากผู้บริหารคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตาม ภาวะเบียบของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด ต้องมีการลงโทษผู้ที่ทำผิดกฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างจริงจัง อีกทั้งปรับปรุงกฎระเบียบที่กำหนดขึ้นให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่เหลือได้แก่ การมีส่วนร่วม/ฉันทามติ ในที่นี้หมายถึง การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับข้อมูลผ่านการแถลง การทำสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ การเปิดให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็น ร่วมปรึกษาหารือ และมีความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร และการประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกัน ในส่วนนี้ให้ผลในเชิงบวกเพราะเมื่อพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารและรับรู้ความเป็นไป ทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าเกิดอะไรขึ้นในองค์กรทำให้สามารถปรับตัวได้ทันที่และรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในองค์กร และถ้าหากรู้สึกว่าคุณสูญเสียผลประโยชน์หรือมีข้อเสียเปรียบใด ๆ ก็สามารถร่วมกันหาข้อตกลงเพื่อยุติปัญหาหรือความไม่เป็นธรรมนั้น ๆ ได้ ซึ่งมีงานวิจัยที่สนับสนุนเรื่องการมีส่วนร่วมที่ส่งในเชิงบวก เช่น งานของเทอดศักดิ์ วรรณพุฒ (2545) ระบุว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนทำให้ขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจเพิ่มมากขึ้น

ปัจจัยการตอบสนอง ในที่นี้หมายถึงการที่องค์กรมีการดูแลเอาใจใส่พนักงานทุกฝ่าย มีการตอบสนองต่อการร้องเรียน การร้องขอ ที่เกิดขึ้นโดยไม่เพิกเฉย ทำให้พนักงานมีความรู้สึกปลอดภัยเมื่อได้รับการตอบสนองจึงส่งผลให้มีขวัญและกำลังใจเพิ่มมากขึ้น เช่นเดียวกับผลที่ได้ในงานวิจัยของ บุญมา อัครแสง และคณะ (2552) ที่ระบุว่า ผู้บริหารได้มีการดำเนินนโยบายในการพัฒนาบุคลากร และมีการสนับสนุน ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ทุกคน มีผลให้ขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นในระดับมาก รวมถึงงานของ สมบูรณ์ ไม่น้อย (2555) ที่ระบุว่าขวัญและกำลังใจด้านการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

ต่อมาคือปัจจัยด้านภาระรับผิดชอบ ผู้นำขององค์กรและพนักงานในระดับหัวหน้ามีความรับผิดชอบเป็นอย่างดี ต่อหน้าที่ รับผิดชอบต่อพนักงาน และมีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน รวมถึงการกำหนดภาระรับผิดชอบของพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และระดับความสามารถด้วย ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความสุข และพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ส่งผลให้ขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบูรณ์ ไม่น้อย (2555) ที่ทำการวิจัยเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่สืบสวนหาข่าวของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวน กองบังคับการตำรวจนครบาล 5 โดยผลที่ได้ระบุว่าปัจจัยด้านภาระความรับผิดชอบของงานที่เหมาะสมทำให้มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ถัดมาอีกสองปัจจัยคือ ปัจจัยด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงองค์กรต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ในที่นี้ คือ องค์กรจะต้องมีมุมมองที่เปิดกว้างและเล็งการไกลในการบริหารองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งสองปัจจัยนี้อาจส่งผลต่อความรู้สึกมั่นคงในงานของพนักงาน เมื่อองค์กรมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพดีและมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์อย่างเห็นได้ชัด พนักงานจะเกิดความมั่นใจในอนาคตการทำงานของตนในองค์กรและส่งผลให้มีขวัญและกำลังใจเพิ่มมากขึ้นได้เช่นกัน สอดคล้องกับงานของ เทอดศักดิ์ วรรณพุฒ (2545) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดฉะเชิงเทรา และผลที่ได้ระบุว่าสองในสี่ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจสูงสุดคือ ความสำเร็จในการทำงานและนโยบายในการบริหารนั่นเอง

เมื่อนำปัจจัยการจัดการด้านธรรมาภิบาลทั้ง 8 ด้านมาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์และขวัญและกำลังใจของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลที่ได้พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทุกค่า มีสัมพันธ์ไปในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ กับนิติธรรมซึ่งมีค่าเท่ากับ .991 รองลงมา คือ วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์กับความโปร่งใส อาจเป็นไปได้ว่าปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์กับนิติธรรมสามารถดำเนินไปด้วยกันได้อย่างสอดคล้อง เมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและชัดเจนและมีการเบียบที่ยุติธรรมจะทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงปลอดภัยมากขึ้น และในกรณีของปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ร่วมกับความโปร่งใสก็เช่นกัน ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าจะไปช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของพนักงานให้สูงมากยิ่งขึ้น

จากนั้นเมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอนเพื่อหาตัวแปรปัจจัยการจัดการด้านธรรมาภิบาลที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นตัวแปรพยากรณ์ก็พบว่า ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม/ฉันทามติ นิติธรรม และวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นตัวแปรพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามที่กำหนดไว้

โดยปัจจัยการมีส่วนร่วม/ฉันทามติมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานสูงสุดที่ .147 จึงมีอิทธิพลในการทำนายขวัญและกำลังใจได้มากกว่า ความโปร่งใส นิติธรรม และวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ โดยตัวแปรทั้งสี่สามารถอธิบายความแปรปรวนของขวัญและกำลังใจได้สูงถึงร้อยละ 83.1 จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีปัจจัยการจัดการด้านธรรมาภิบาลในเรื่องความโปร่งใส การมีส่วนร่วม/ฉันทามติ นิติธรรม และวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์มีแนวโน้มที่พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง และเมื่อปัจจัยดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลให้ระดับของขวัญและกำลังใจของพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วยดังสมการพยากรณ์ที่สร้างไว้

จะเห็นได้ว่าองค์กรที่มีการจัดการด้านธรรมาภิบาลจะส่งต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานไม่มากนักน้อย ดังนั้นธรรมาภิบาลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกันโดยใช้หัวใจสำคัญของธรรมาภิบาลซึ่งก็คือ คุณธรรมนั่นเอง องค์กรใดที่มีธรรมาภิบาลหรือการจัดการที่ดีและมีพนักงานที่มีขวัญและกำลังใจสูงย่อมประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการด้านธรรมาภิบาลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานกรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคกลาง) จังหวัดนครปฐม สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในวางแผนพัฒนา และปรับปรุงแผนการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น เป็นข้อมูลในการบริหารเงินเดือนและสวัสดิการแก่พนักงาน เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจศึกษาด้านธรรมาภิบาลพนักงานให้อยู่กับองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- ข้อมูลสารสนเทศ กฟภ. (2555). การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จังหวัดนครปฐม. ค้นหาคำเมื่อ 10 ธันวาคม 2556 จาก <https://www.pea.co.th/sites/c3/home.aspx>
- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. (2553). คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. ค้นหาคำเมื่อ 10 ธันวาคม 2556 จาก <https://www.pea.co.th/introduction/SiteAssets>
- ณัฐวัฒน์ จำปาสาร. (2553). กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน: กรณีศึกษาสถานีตำรวจนครบาลบางเขน. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2546). ธรรมาภิบาล: หลักการเพื่อการบริหารรัฐกิจแนวใหม่. วารสารสถาบันพระปกเกล้า, 1 (2).
- เทอดศักดิ์ วรรณพุ่ม. (2545). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ธีรภูมิ เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- บุญมา อัครแสง, เรืองยศ จันทรสยามารถ, รังสรรค์ สิงห์เลิศ และศักดิ์พงศ์ ทอมทวล. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 3 (2), 79 – 89.
- ประวิทย์ ดวงจันทร์. (2550). ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- มนูญ จันทร์สุข. (2544). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนเลี้ยงแกะและกันดารจังหวัดยะลา. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รุ่งรัตน์ เขียววงศ์ใหญ่. (2554). การใช้หลักธรรมาภิบาลในบริษัทเซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2555). การสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับธรรมาภิบาลและธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยของรัฐ. วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร, 20 (1).

- สมบูรณ์ ไม่น้อย. (2555). การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่สืบสวนหาข่าวของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวน กองบังคับการตำรวจนครบาล 5. ค้นหาเมื่อ 28 กันยายน 2556 จาก <http://upnews.kbu.ac.th/>
- สุจิตรา มีจำรัส. (2550). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุเมธ แสงนิมมล. (2552). ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: ส เจริญ การพิมพ์.
- สุวกิจ ศรีปัดถา. (2545). การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา: ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันราชภัฏ มหาสารคาม. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏมหาสารคาม.
- สิริพร ทองจินดา. (2545). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองนราธิวาส. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- แสวง ศิริพัฒน์. (2544). ขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่เลี้ยงศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดหนองบัวลำภู. การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อังคณา ธิรศิลาเวทย์. (2548). จิตลักษณะและปัจจัยทางสังคมที่สัมพันธ์กับความรับผิดชอบต่อการเรียนของนักเรียนชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต จิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อัชมาน โต๊ะมี. (2556). การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครู อำเภอจะนะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. การค้นคว้าอิสระ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- Langlands, A. (2004). *The Good Governance Standard for Public Services*. OPM and CIPFA, London: Hackney Press.