

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงศึกษาธิการ

FACTORS AFFECTING MORALE OF THE OFFICIALS UNDER
THE OFFICE OF THE PERMANENT SECRETARY,
MINISTRY OF EDUCATION

วิทยานิพนธ์

ของ

นางยุวดี ภูมิโกม

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

พ.ศ. 2545

ISBN 974-373-180-6

ลิขสิทธิ์เป็นของสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง

กระทรวงศึกษาธิการ

ของ

นางยุวดี ภูมิไคย

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์นันทา วิฑูฒิกัต)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธาน

(ศาสตราจารย์ ดร.สายหยุด จำปาทอง)

.....กรรมการ

(ดร.บุญลือ ทองอยู่)

.....กรรมการ

(ดร.เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง)

.....กรรมการ

(ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์เกริก วยัคมานนท์)

.....กรรมการและเลขานุการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมชาย พรหมสุวรรณ)

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ดร.บุญลือ ทองอยู่ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.เปรมสุริย์ เชื้อมทอง และ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตลอดจนคณาจารย์จากสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลาตรวจสอบแก้ไขและให้คำแนะนำเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบคุณข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณอาจารย์มาลี วรรณิ่ง อาจารย์พวงกาญจน์ กรุงกาญจน์ คุณนฤมล สุวรรณเนตร คุณแน่นน้อย พรหมเสน คุณปณิธิ บัวประชา และคุณกมลวรรณ ชมภูนิช ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดพิมพ์วิทยานิพนธ์ ตลอดจนให้การสนับสนุนในการจัดทำวิทยานิพนธ์ ด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแต่บิดา มารดา ครูอาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนและให้ความรู้แก่ผู้วิจัย ตลอดจนทุกท่านที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของงานวิจัยฉบับนี้

ยุวดี ภูริโกโดย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงศึกษาธิการ

**FACTORS AFFECTING MORALE OF THE OFFICIALS UNDER
THE OFFICE OF THE PERMANENT-SECRETARY,
MINISTRY OF EDUCATION**

บทคัดย่อ
ของ
นางยุวดี ภูมิไคย

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
พ.ศ. 2545

ยวดี ฤทธิโกไคย. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัด
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต.
กรุงเทพมหานคร บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
คณะกรรมการควบคุม ดร.บุญลือ ทองอยู่
ดร.เปรมสุริย์ เชื้อมทอง
ดร.อรรณพ จินะวัฒน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัด
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งหาแนวทางแก้ไขและส่งเสริม
ปรับปรุงการบริหารงานของผู้บริหาร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 236 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม
ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าความเบี่ยง
มาตรฐาน (S.D.) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation
Coefficients) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Regression
Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงศึกษาธิการ อยู่ในระดับมาก 3 ด้านเรียงตามลำดับคือ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ความ
สม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน และการขอย้ายและลาออกจากงาน ส่วนสภาพขวัญที่อยู่ในระดับปาน
กลางมี 1 ด้าน คือความสามัคคีในหมู่คณะ ปัจจัยที่นำมาศึกษาโดยรวมทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์
ต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ แต่จะมี
ปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพขวัญอยู่ในระดับมาก 3 ปัจจัยเรียงตามลำดับคือ ปัจจัยด้านภารกิจ ปัจจัย
ด้านเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อ
ขวัญของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในระดับน้อยคือ ปัจจัยด้าน
ผู้บริหาร สำหรับข้อเสนอแนะจากการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานของผู้บริหาร
ได้แก่ ผู้บริหารควรกำหนดภารกิจ มอบหมายงานอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ
ของผู้ปฏิบัติ ควรจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด มีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและสามารถ
ใช้ได้อย่างสะดวก ให้ความสนใจต่อสวัสดิการและสุขภาพของบุคลากร พัฒนาระบบการทำงานเป็น
ทีมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับ มุ่งเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่

**FACTORS AFFECTING MORALE OF THE OFFICIALS UNDER
THE OFFICE OF THE PERMANENT SECRETARY,
MINISTRY OF EDUCATION**

AN ABSTRACT

BY

YUWADEE PHOORIPHOKHAI

**Presented in partial fulfillment of the requirements
For the Master of Education (Educational Administration)
At Rajabhat Institute Bansomdejchaopraya
2002**

Yuwadee Pooriphokhai. (2002). Master Thesis, Factors Affecting Morale of Officials under the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education. Bangkok : Graduate School, Rajabhat Institute Bansomdejchapraya. Advisor Committee : Dr. Boonlue Tongyoo

Dr. Premsuree Chuamtong

Dr. Annop Jeenawathana.

The purposes were 1) to study the morale level of the officials under the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education 2) to study the factors that affect the morale of the officials under the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education in the Central Area 3) to seek some suggestions to the administrators.

236 samples were collected by questionnaires and the statistical procedures applied were Percentage, Means, Standard Deviations, Pearson Correlation Coefficients, Simple Regression Analysis and Multiple Regression Analysis.

The findings were as follows :

The morale level of the officials under the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education in the Central Area were at high level, ranking by working intension, frequency, resignation and work transfer. The group unity was at the fair level. The most influential factors that affected the morale are characteristics of work, peer relationship and health safety and fringe benefits. The least affected factor was the administrator. Clean offices and good facilities should be provided for the staff, the staff's fringe benefit and health should be concerned as the priority. Team working and personnel development should be provided at all levels. Clear job assignments should be assigned to staff who have proper skills and knowledge. There should be good relationship between administrators and staff as well.

สารบัญ

	หน้า
ประกาศคุญูปการ	ค
บทคัตยอภาษาไทย	ง-จ
บทคัตยอภาษาอังกฤษ	ฉ-ช
สารบัญเรื่อง	ช-ฌ
สารบัญตาราง	ญ-ฎ
สารบัญแผนภาพ	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
3. ประโยชน์ของการวิจัย	4
4. ขอบเขตของการวิจัย	4
5. ข้อตกลงเบื้องต้น	5
6. นิยามศัพท์เฉพาะ	5
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
8. สมมติฐานในการวิจัย	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
1. อำนางหน้าที่และการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	10
2. บทบาทและสภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	13
3. สภาพปัญหาที่พบ	13
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ	19
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	42
ประชากร	42
กลุ่มตัวอย่าง	42
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	43
วิธีสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
การวิเคราะห์ข้อมูล	46
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	47

บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ตอนที่ 1	การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	48
ตอนที่ 2	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพขวัญของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	52
ตอนที่ 3	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญของ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	56
ตอนที่ 4	การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน	67
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ	71
	สรุปผลการวิจัย	72
	อภิปรายผล	73
	ข้อเสนอแนะของการวิจัย	77
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	79
	บรรณานุกรม	80
	ภาคผนวก	
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	86
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย	88
	ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	94
	ประวัติผู้วิจัย	

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	แสดงจำนวนกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ	43
ตารางที่ 2	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืน	45
ตารางที่ 3	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของสถานภาพด้านของผู้ตอบแบบสอบถาม	48
ตารางที่ 4	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของสภาพขวัญ 52 ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ	
ตารางที่ 5	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัด กระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ	56
ตารางที่ 6	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขวัญของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ	60
ตารางที่ 7	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการถดถอยอย่างง่ายของปัจจัยทุกด้าน กับขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ	60
ตารางที่ 8	การวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณตัวแปรปัจจัยรวมกับขวัญของข้าราชการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ	61
ตารางที่ 9	การวิเคราะห์ ความแปรปรวน ของการถดถอยพหุคูณของปัจจัยด้าน ผู้บริหาร ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และผลตอบแทน กับสภาพขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ	61
ตารางที่ 10	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยด้านผู้บริหารด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสุขภาพความปลอดภัยและผลตอบแทนกับขวัญ ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ	62
ตารางที่ 11	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการถดถอยพหุคูณของปัจจัยด้าน ผู้บริหาร ด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านสุขภาพความปลอดภัย และผลตอบแทนกับขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ด้านความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน	62

	หน้า
ตารางที่ 12	63
การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน กับขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ด้านความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน	
ตารางที่ 13	63
ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการถดถอยพหุคูณของปัจจัย ด้านผู้บริหาร ด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทนกับขวัญข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงาน	
ตารางที่ 14	64
การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านสุขภาพความปลอดภัยและผลตอบแทน กับขวัญข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ ด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงาน	
ตารางที่ 15	64
การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการถดถอยพหุคูณของปัจจัย ด้านผู้บริหาร ด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทนกับขวัญข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ด้านความสามัคคีในหมู่คณะ	
ตารางที่ 16	65
การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัย ด้านผู้บริหาร ด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านสุขภาพความปลอดภัยและผลตอบแทน กับขวัญข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ ด้านความสามัคคีในหมู่คณะ	
ตารางที่ 17	66
การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการถดถอยพหุคูณของปัจจัย ด้านผู้บริหาร ด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทนกับขวัญข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ด้านการขอย้ายและการลาออกจากงาน	
ตารางที่ 18	66
การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัย ด้านผู้บริหาร ด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านสุขภาพความปลอดภัยและผลตอบแทน กับขวัญข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการขอย้ายและการลาออกจากงาน	
ตารางที่ 19	67
แสดงร้อยละของข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน	

สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพที่ 1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
แผนภาพที่ 2	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ	12
แผนภาพที่ 3	ความต้องการของมนุษย์ในทรรศนะของมาสโลว์	30
แผนภาพที่ 4	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบแรงจูงใจของมาสโลว์ และเฮิร์ชเบิร์ก	34

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการมีขอบข่ายและภาระงานกว้างขวางครอบคลุมภารกิจทุกด้านของกระทรวงศึกษาธิการ อันได้แก่ ภารกิจทางด้านการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมของประเทศ แต่ปรากฏว่าการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคประสบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานหลายด้าน เช่น ขาดการจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นก่อนหลังในการปฏิบัติงาน มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดองค์กรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงเองที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนไปทำให้ขาดเอกภาพในการบริหารจัดการ มีปัญหาทั้งในด้านการกำหนดรูปแบบที่ต้องปฏิบัติร่วมกันของแต่ละกรม ขาดความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค องค์กรขาดการพัฒนาเป็นเวลานานทั้งด้านอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน และเทคโนโลยีที่เหมาะสม การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่สามารถทำได้ครอบคลุมและทั่วถึง เนื่องจาก งบประมาณในการพัฒนามีค่อนข้างน้อย

จากสภาพปัญหาข้างต้นได้มีการจัดประชุมผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและที่ประชุมมีความเห็นว่าสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการจะต้องเร่งพัฒนาในเรื่องสำคัญ ๆ คือจัดทำแผนหลักในการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ นำกฎระเบียบและพระราชกฤษฎีกามาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับโครงสร้างและระบบงานให้เอื้อต่อการพัฒนางานเช่น ระบบเครือข่ายการปฏิบัติงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบและเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร ระบบงานประชาสัมพันธ์ ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดด้วย (ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ 2543 : 3)

จะเห็นว่าแนวทางการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการส่วนหนึ่งที่จะต้องเร่งดำเนินการซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้ให้ความสำคัญก็คือ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด เนื่องจากขวัญกำลังใจเป็นเรื่องสำคัญและมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของหน่วยงาน หากหน่วยงานใดสามารถสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงความเจริญก้าวหน้าให้แก่บุคลากรได้มาก ก็ย่อมมีโอกาสที่งานจะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนกลางมีเห็นว่าบุคลากรในสังกัดเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะดำเนินการให้งานในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการจะต้องธำรงรักษามูลค่าเหล่านี้ไว้ให้มีสุขภาพกายและจิตที่ดี สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มีความสุขอยู่ในองค์กร เพราะการบริหารงานในองค์กรนั้นปัจจัยที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรก็คือ ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ

และคน โดยจุดมุ่งหมายสำคัญของทุกองค์การ ก็คือต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล และพัฒนาอยู่เสมอซึ่ง “คน” จะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ การที่บุคลากรในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี มีความพอใจและเต็มใจในการทำงาน ย่อมเป็นพลังที่สำคัญในอันจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ อุทิศตนต่อการทำงาน มีความสามัคคีกลมเกลียวที่จะทำงานของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายด้วยดี (สมพงษ์ เกษมสิน 2521 : 15)

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 5) กล่าวว่า iva มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์การที่สามารถสร้างคุณูปการให้แก่องค์การอย่างมหาศาล ในอดีตมุมมองที่ผู้บริหารมองมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์การเป็นเพียงสิ่งของ วัสดุ หรือเครื่องจักรที่ช่วยให้งานในองค์การประสบผลสำเร็จ แต่สำหรับมุมมองในปัจจุบันนั้นมนุษย์มีคุณค่าที่องค์การต้องธำรงรักษาให้มีสุขภาพกายและจิตที่ดี โดยผู้บริหารยุคใหม่เชื่อว่า บุคคลในองค์การล้วนมีความรู้ความสามารถและศักยภาพ ที่องค์การจะต้องค้นหา เพื่อนำมาสร้างสรรค์ประโยชน์แก่องค์การ นอกจากนี้ยังยอมรับว่าการทำงานในองค์การจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีความสุขอยู่ในองค์การ และได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนสมาชิก

ดังนั้นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการก็คือการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนางาน รวมทั้งการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยต้องมีการธำรงรักษาและจ่ายค่าตอบแทน รวมทั้งการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรในสังกัดเพื่อเป็นแรงจูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2533 : 152-153) ได้กล่าวถึงองค์การแบบราชการและปัญหาทาง จิตใจของข้าราชการไทยทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบริหารไว้ดังนี้ลักษณะงานของทางราชการเป็นงานที่มีความมั่นคงในระยะยาวผู้ที่ทำงานในองค์การแบบราชการภายหลังช่วงการทดลองงานแล้วจะได้รับการว่าจ้างงานเป็นการถาวรแม้ต่อมาบุคคลจะมีสุขภาพเสื่อมถอยและความรู้ความสามารถ ไม่ทันสมัยและไม่เหมาะสมกับงานหรือเกิดนิสัยเกียจคร้านมากขึ้นก็มักจะไม่ถูกไล่ออก นั่นคือลักษณะระบบราชการไทย ซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสียคือ ผลดีจะเป็นสิ่งจูงใจให้คนที่ฝีมือเลือกที่จะทำงานราชการ ส่วนผลเสียก็คือ ถ้าราชการไม่มีการกระตุ้นและพัฒนาข้าราชการเป็นระยะและต่อเนื่องแล้วจะอยู่ในสภาพกลืนไม่เข้าคายไม่ออก เพราะมีแต่ผู้กินเงินเดือนและรับสวัสดิการ แต่ผลงานด้อยลงทุกที ถ้าหากระบบราชการได้มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมแล้ว จะทำให้ระบบการทำงานของข้าราชการมีประสิทธิภาพมากกว่าระบบการทำงานแบบอื่น ๆ การทำงานแบบราชการในประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศกำลังพัฒนาขาดเงินทุนดำเนินการทำให้เกิดปัญหาต่อจิตใจและพฤติกรรมของข้าราชการไทยทุกระดับส่วนมากสรุปรวมได้ 6 ประการคือ

1. มีสุขภาพจิตเสื่อม มีความวิตกกังวลสูง ขาดความสุข
2. มีทัศนคติไม่ดีต่องานราชการ ต่อสภาพการทำงานและต่อผู้บังคับบัญชาของตนเอง ไม่เห็นคุณค่าของการทำงานเพื่องาน

3. มีเหตุผลเชิงจริยธรรมต่ำ เห็นแก่ตัวและพวกพ้องมากกว่าเห็นแก่ประโยชน์ของประชาชาติ
4. ขาดลักษณะมุ่งอนาคต คือคาดการณ์ไกล วางแผนล่วงหน้าอย่างรอบคอบ รัดกุม ขาดความสามารถควบคุมตนเองให้กระทำในสิ่งที่ถูกที่ควร ทั้งนี้เพราะเคยถูกควบคุมจากภายนอกจนจิตใจไม่เจริญเต็มที่
5. ขาดความเชื่อในอำนาจตน คือขาดความเชื่อที่ว่าทำได้ดี และพยายามทำงานให้ได้มาก ได้ผลงานมาก
6. ขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึงการผลักดันตนเองให้มานะบากบั่น ฝ่าฟันอุปสรรค ทำงานจนประสบความสำเร็จอย่างดี

จากปัญหาทั้ง 6 ประการข้างต้นเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจของข้าราชการซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรและหน่วยงาน หากเกิดปัญหาดังกล่าวก็ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ได้

การบริหารงานในทุกองค์การย่อมมีอุปสรรคทั้งนี้อาจเกิดจากปัญหาหรือความขัดแย้งในองค์การซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานคือ การบริหารงานให้ได้ทั้งงานและน้ำใจคน ทำให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะ “ขวัญ” ก็เหมือนสุขภาพของมนุษย์ที่ต้องการได้รับการดูแลเอาใจใส่ ผู้ที่มีขวัญดีเปรียบเสมือนบุคคลที่พร้อมจะอุทิศตนให้กับการทำงาน มีความสบายใจ มีกำลังใจที่จะรับผิดชอบต่อหน้าที่พร้อมที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ การทำงานก็จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์การในที่สุด ในทางตรงกันข้าม ผู้ที่มีขวัญไม่ดี จะไม่มีกำลังใจ ไม่เต็มใจ ทำงานเฉื่อยชา ไม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ผลงานที่ได้ต่ำกว่าเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดโดยคุณภาพ มีการลาป่วย ลาากิจบ่อยครั้ง รวมทั้งอัตราการเข้า ออก ก็สูงด้วย ดังนั้นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานทุกอย่าง ถ้าคนเราเสียขวัญการทำงานต่างๆ ก็มักล้มเหลว ผู้ที่มีขวัญดีมักแสดงออกซึ่ง พฤติกรรมต่อไปนี้ คือมีความสนใจ ศรัทธา และเชื่อมั่นในหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความร่วมมือร่วมใจต่อ ผู้บังคับบัญชา มีความเสียสละและรับมอบหมายงานอย่างเต็มความสามารถ มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา มีความซื่อตรงต่อผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน ลดข้อพิพาทหรือข้อเรียกร้องจากการทำงานให้น้อยลง มีความรู้สึกที่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ มีความรู้สึกมั่นใจ อบอุ่นใจในการปฏิบัติงานเสมอ และจากประโยชนดังกล่าวก่อให้เกิดผลที่ตามมาซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นความสำคัญของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ คือหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติงานมีคุณภาพและปริมาณสูง การปฏิบัติงานเกิด ประสิทธิภาพ (เสถียร เหลืองอร่าม 2523 : 54)

ผู้วิจัยได้มองเห็นความสำคัญของขวัญว่า เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาทางส่งเสริมและบำรุงขวัญบุคลากรในองค์กรให้มีขวัญกำลังใจที่ดีอยู่เสมอ เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้ง

ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานและหาแนวทางเสนอแนะต่อผู้บริหารในการบำรุงและเสริมสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยมีดังนี้

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ
- 2.3 เพื่อหาแนวทางแก้ไขและส่งเสริมปรับปรุงการบริหารงานของผู้บริหารต่อไป

ประโยชน์ของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ดังนี้

- 3.1 ทำให้ทราบสภาพขวัญของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ
- 3.2 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- 3.3 ผลการวิจัยใช้เป็นข้อมูลและแนวทางประกอบการหาทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบำรุงส่งเสริมขวัญให้แก่ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ตัวแปรที่ศึกษา

1.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 4 ปัจจัย คือ

1.1.1 ปัจจัยด้านผู้บริหาร

1.1.2 ปัจจัยด้านภารกิจ

1.1.3 ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน

1.1.4 ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และผลตอบแทน

1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ สภาพขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 4 ด้าน คือ

1.2.1 ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน

1.2.2 ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

1.2.3 ความสามัคคีในหมู่คณะ

1.2.4 การขอย้ายและการลาออกจากงาน

2. ประชากร

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงศึกษาธิการที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง ในปีงบประมาณ 2545 จำนวน 578 คน

3. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการสังกัดสำนักงาน
ปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง ในปีงบประมาณ 2545
จำนวน 236 คน

ข้อตกลงเบื้องต้น

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานเฉพาะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงศึกษาธิการส่วนกลางเท่านั้นโดยเก็บเป็นข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามจาก
กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการส่วนกลางซึ่งปฏิบัติงานอยู่ใน
กรุงเทพมหานครและสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่
ปฏิบัติงานในสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตการศึกษา 1-12 ซึ่งถือว่าเป็น
ส่วนกลางเช่นกันมาศึกษาเนื่องจากกลุ่มดังกล่าวปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาค

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มี
ต่องานและผู้ร่วมงาน อันประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา
ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน

2. ปัจจัย หมายถึง องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ 4 ด้าน ได้แก่ ผู้บริหาร ภารกิจ เพื่อนร่วมงาน
และสุขภาพความปลอดภัยและผลตอบแทน

2.1 ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง/สำนักใน
หน่วยงาน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการส่วนกลาง ซึ่งมีหน้าที่ในการบังคับบัญชา
กำหนดนโยบาย และให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ภารกิจ หมายถึง หน้าที่ที่ได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุ
เป้าหมายประกอบด้วยลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การมีส่วนร่วมใน
การปฏิบัติ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกประสบความสำเร็จ

2.3 เพื่อนร่วมงาน หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติอยู่ภายในองค์การเดียวกัน

2.4 ผลตอบแทน หมายถึง ความพึงพอใจในความเพียงพอของรายได้
สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวก ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และการได้บำเหน็จรางวัล

3. ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอโดยไม่หลีกเลี่ยง หรือขาดงานโดยไม่มีเหตุผลอันควร

4. ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ข้าราชการปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

5. ความสามัคคีในหมู่คณะ หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการรวมทั้งยินดีจะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทั้งกำลังกายและกำลังความคิด

6. ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการเฉพาะหน่วยงานที่ตั้งอยู่ภายในบริเวณกระทรวงศึกษาธิการและสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาวัดไร่ขิง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพขวัญและปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ใช้กรอบแนวคิดทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การศึกษาสภาพขวัญ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดโดยศึกษาจากงานของอุทัย ทรัพย์โต (2515 : 221) และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 4) ซึ่งได้เสนอวิธีการวัดหรือการประเมินขวัญจากการสังเกตพฤติกรรม สรุปได้ดังนี้

1.1 ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน

1.2 ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

1.3 ความสามัคคีในหมู่คณะ

1.4 การขอย้าย และการลาออกจากงาน

2. การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดจากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและนำมาสรุปเป็นปัจจัยที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์ต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ 4 ปัจจัย คือ

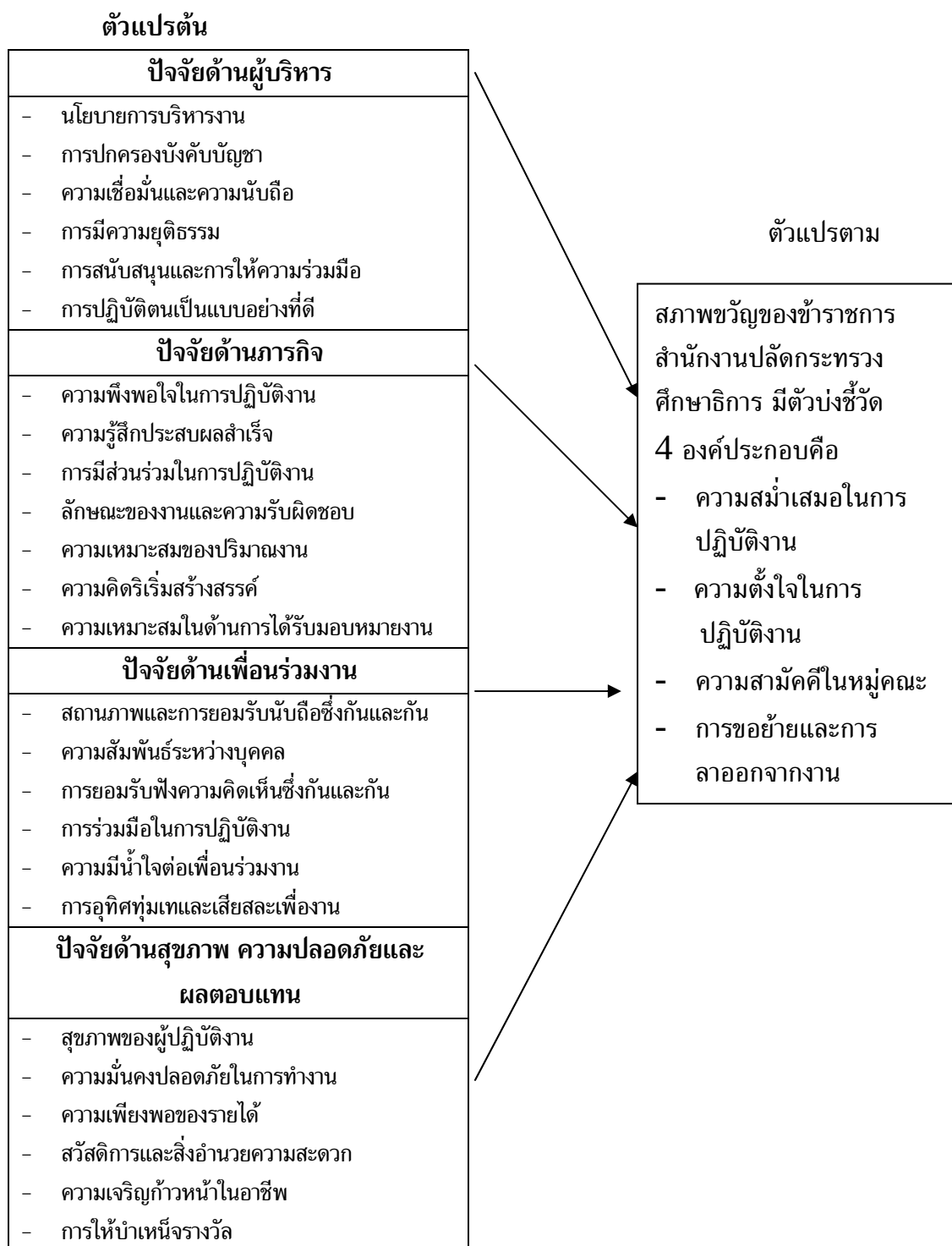
2.1 ปัจจัยด้านผู้บริหาร

2.2 ปัจจัยด้านภารกิจ

2.2 ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน

2.4 ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และผลตอบแทน

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัยไว้ว่า ปัจจัยทั้ง 4 ประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านภารกิจ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทนส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. อำนาจหน้าที่ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ
2. บทบาทและสภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ
3. สภาพปัญหาที่พบ
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญ กำลังใจ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. อำนาจหน้าที่และการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงและราชการที่คณะรัฐมนตรีมิได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกรมใดกรมหนึ่งในสังกัดกระทรวงโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวง ให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2535 เกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบายของกระทรวง จัดทำแผนแม่บทด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ การสร้างความสัมพันธ์กับต่างประเทศ การดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงและการรับเรื่องร้องเรียน การดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ การดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม การฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวง การพัฒนาระบบรูปแบบหลักสูตรและวิธีการจัดการศึกษา การดำเนินการและประสานการบริหารราชการในส่วนภูมิภาค และการดำเนินการอื่นๆ ตามที่กฎหมายกำหนดหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย โดยมีหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคร่วมปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2545 : 3)

1.1 เสนอแนะนโยบายของกระทรวงให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาลและนโยบายของรัฐมนตรี จัดทำแผนแม่บทด้านการศึกษา การศาสนา

และการวัฒนธรรม ประสานแผนการปฏิบัติงาน และเสนอแนะนโยบายในการตั้ง และจัดสรร
งบประมาณประจำปี รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานสังกัดกระทรวง

1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานความช่วยเหลือ และความร่วมมือกับต่างประเทศด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม

1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับงานตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงและการรับเรื่องร้องเรียน

1.4 ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบในความรับผิดชอบของกระทรวงและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งงานนิติกรรมและสัญญาเกี่ยวกับความผิดในทางแพ่ง และงานคดีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวง

1.5 ดำเนินการเกี่ยวกับงานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม รวมทั้งเป็นศูนย์กลางเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของกระทรวง

1.6 ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงและเป็นศูนย์กลางบริการด้านวิชาการ และการบริหารการศึกษาของกระทรวง

1.7 พัฒนาระบบ รูปแบบ หลักสูตร และวิธีการจัดการศึกษา

1.8 ดำเนินการและประสานการบริหารราชการในส่วนภูมิภาค

1.9 ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

โครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2535 ได้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานปลัดกระทรวงออกเป็นราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาค ดังนี้

ก. ราชการบริหารส่วนกลาง

1. กองกลาง

2. กองคลัง

3. กองการเจ้าหน้าที่

4. กองการสัมพันธ์ต่างประเทศ

5. กองตรวจและรายงาน

6. กองนิติการ

7. สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

8. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

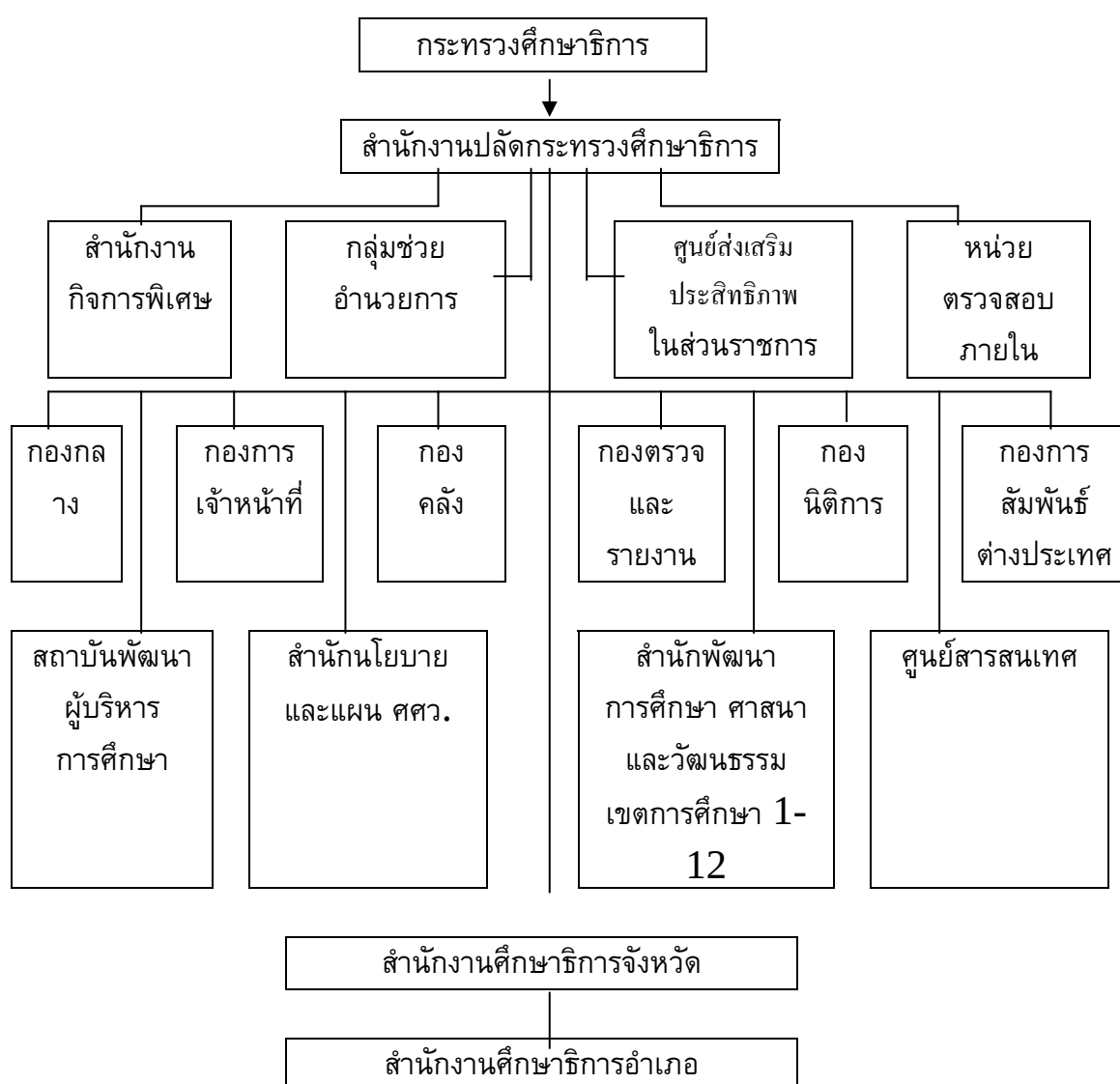
9. สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขต

การศึกษา 1-12

นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอิสระในฐานะกองอีก 5 หน่วยงาน ได้แก่

1. สำนักงานกิจการพิเศษ
2. ศูนย์สารสนเทศ
3. กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวกและประสานราชการ
4. หน่วยตรวจสอบภายใน
 - ข. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค
 1. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
 2. สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ หรือกิ่งอำเภอ

แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
กระทรวงศึกษาธิการ



ที่มา : ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ 2543.

2. บทบาทและสภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวง

ศึกษาธิการ

จากอำนาจหน้าที่และลักษณะการปฏิบัติงานจะเห็นว่าขอบข่ายภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการจะเกี่ยวข้องกับงานของทุกกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยต้องปฏิบัติงานใน 3 ฐานะ กล่าวคือ

2.1 ปฏิบัติงานในฐานะองค์กรกลางและผู้แทนของกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ของทุกหน่วยงานและสถานศึกษา นอกจากนี้มีหน้าที่ในการประสานส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ การกำกับ เร่งรัด ติดตามประเมินผล การรักษาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมและพัฒนางานด้านการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งเป็นภารกิจที่ครอบคลุมงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และประสานสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานกับองค์กรทั้งหมด ทั้งภายในและภายนอกกระทรวง

2.2 ปฏิบัติงานในฐานะกรม สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีสภาพเป็นกรม ๆ หนึ่งที่มีภารกิจหน้าที่ในการบริหารงานและพัฒนางานในลักษณะเดียวกับกรมทั่วไป มีการปฏิบัติงานในเรื่องการบริหารบุคคล งานอาคารสถานที่ งานการเงินและบัญชี/พัสดุ งานวิจัยและพัฒนาการตรวจ ติดตามประเมินผล นอกจากนี้สำนักงานปลัดกระทรวงยังมีองค์กรในส่วนภูมิภาคคือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในฐานะองค์กรกลาง ประสานการบริหาร และการจัดการให้ให้กับจังหวัดและอำเภอ ให้กรมและหน่วยงาน/สถานศึกษาต่าง ๆ ของทุกกรมในพื้นที่อีกด้วย

2.3 ปฏิบัติงานให้กับกรมต่าง ๆ ที่ไม่มีผู้แทนในระดับจังหวัดและอำเภอ เช่น ปฏิบัติงานให้กรมวิชาการ กรมพลศึกษา กรมศิลปากร กรมการศาสนา สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู นอกจากนี้ยังปฏิบัติงานให้กับสำนักงานคุรุสภาจังหวัดและอำเภอ รวมทั้งงานต่าง ๆ ที่ริเริ่มหรือดำเนินการในระดับจังหวัดและอำเภอ เช่น วัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น งานอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม การส่งเสริมศีลธรรมและคุณธรรมแก่ประชาชน การพัฒนาสุขภาพอนามัยของประชาชน เป็นต้น

3. สภาพปัญหาที่พบ

ขอบเขตและภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการมีความกว้างขวางและครอบคลุมภารกิจทุกด้านของกระทรวงศึกษาธิการ อันได้แก่ ภารกิจทางด้านการจัดการศึกษา ศาสนา และการวัฒนธรรมของประเทศ จากผลการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากแหล่ง ต่าง ๆ ปรากฏว่าในการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประสบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในหลายด้าน ได้แก่ การกำหนดบทบาทและหน้าที่ การกำหนดโครงสร้างและระบบงานการกำหนดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับในการ

ปฏิบัติงาน ความพร้อมขององค์การ ปัจจัยด้านบุคลากรฯลฯ ดังจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไปนี้ (ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ, 2543)

3.1 ปัญหาด้านกำหนดบทบาทและภารกิจหน้าที่

จากการที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการต้องรับผิดชอบการปฏิบัติงานด้านการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำให้ไม่อาจกำหนดหน้าที่และบทบาท ลงไปอย่างชัดเจน รวมทั้งขาดการจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นก่อนหลังในการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องปฏิบัติงานในทุกด้านไปพร้อม ๆ กัน ไม่ทราบงานใดเป็นงานหลักหรืองานรอง นอกจากนั้นยังปรากฏว่า การปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวง ยังมีอยู่ 2 บทบาทในเรื่องเดียวกัน คือทั้งบทบาทในการปฏิบัติงานในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น งานด้านนโยบายและแผน งานส่งเสริมและประสานงาน การกำกับ เร่งรัด ติดตามประเมินผล ควบคู่กับการปฏิบัติงานในฐานะกรมเหมือนกับกรมอื่น ๆ ที่มีหน้าที่ในการพัฒนางานของกรม เช่น งานบุคลากร งานการเงินและบัญชี งานวางแผนและการจัดการ ฯลฯ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว ปรากฏว่าสำนักงานปลัดกระทรวงได้ปฏิบัติงานในบทบาทแรกมากที่สุด ทุกองค์กรทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ปฏิบัติงานในบทบาทกระทรวง ทำให้ลดบทบาทในการพัฒนาองค์กรของตนเอง ส่งผลให้สำนักงานปลัดกระทรวงทั้งองค์กรในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอ่อนแอ ขาดศักยภาพในการปฏิบัติงาน ขาดความพร้อมและการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

3.2 ปัญหาด้านโครงสร้างและระบบงาน

เรื่องของโครงสร้างและระบบงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นอุปสรรค และปัญหาในการปฏิบัติงาน อาจพิจารณาได้เป็น 2 ประเด็น กล่าวคือ ประเด็นแรก จะเป็นปัญหาด้านโครงสร้างและระบบงานของกระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบหรือแนวทางในการปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงทั้งหมด ซึ่งต้องปฏิบัติงานในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในระดับจังหวัดและอำเภอ อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา และกำกับดูแลงานของผู้ว่าราชการจังหวัดและนายอำเภอ ตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2535 ต้องปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ หรืองานที่ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภอมอบหมาย หรืองานที่ริเริ่มหรือดำเนินการในระดับจังหวัดและอำเภออีกด้วย จึงทำให้มีภารกิจมากมาย ทั้งที่รับผิดชอบโดยตรงจากการสั่งการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กรมที่เกี่ยวข้องในส่วนกลางและ ครูสภาและงานที่ได้รับมอบหมายจากจังหวัดและอำเภอ จึงทำให้ภารกิจและหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่มีขอบเขตกว้างขวางและขาดความชัดเจนยากต่อการปฏิบัติให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นยังขาดแผนหลักในการพัฒนางาน จัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ และการกำกับติดตามประเมินผล รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของเขต จังหวัดและอำเภอ อย่างเป็นรูปธรรม ยิ่งกว่านั้นปรากฏว่าการจัดองค์กรภายในส่วนกลางยังมีการซ้ำซ้อนกันระหว่างกองต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอีกด้วย

3.3 ปัญหาด้านระเบียบและกฎหมายในการปฏิบัติงาน

แม้ว่าตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 และพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2535 จะได้กำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงไว้แล้วก็ตาม โดยให้มีหน้าที่ในด้านการกำหนดนโยบายและแผนการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของกรม การกำกับเร่งรัดและติดตามประเมินผล ฯลฯ แต่ในทางปฏิบัติสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทั้งองค์กรในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ยังไม่สามารถปฏิบัติงานในการกิจหน้าที่ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ปัญหาด้านความพร้อมขององค์กรและสำนักงาน

ดังได้กล่าวมาแล้วแต่ต้นว่า องค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ขาดการพัฒนาเป็นเวลานาน ทั้งในด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน โดยเฉพาะองค์กรในระดับจังหวัดและอำเภอ (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ) ยังมีอาคารสถานที่ในการปฏิบัติงานค่อนข้างคับแคบ ไม่สะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีอยู่จำนวนมากที่ต้องอาศัยในบริเวณคับแคบของศาลากลางจังหวัด หรือที่ว่าการอำเภอขาดงบประมาณที่จะมาก่อสร้างอาคารเป็นสำนักงานเอกเทศเหมือนสำนักงานของกระทรวง/กรมอื่น ๆ ในระดับจังหวัดหรืออำเภอ วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน ค่อนข้างมีจำนวนน้อยและล้าสมัย ในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ยังขาดยานพาหนะอย่างพอเพียง รวมทั้งอุปกรณ์การติดต่อสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ

3.5 ปัญหาด้านความพร้อมของบุคลากร

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีกรอบอัตรากำลังจำนวน 12,278 ตำแหน่ง แต่มีเงินเดือนเพียง 5,743 ตำแหน่ง ซึ่งไม่ถึงครึ่งของอัตราที่กำหนด นอกจากขาดแคลนอัตรากำลังคนแล้ว ยังมีการจัดสรรอัตรากำลังให้ฝ่ายต่าง ๆ ไม่เหมาะสมกับภารกิจ นอกจากนั้นในเชิงคุณภาพของบุคลากรก็มีปัญหาเช่นเดียวกัน

3.6 ปัญหาด้านเทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการ

ปัจจุบันแนวความคิดในเรื่องการจัดองค์กรสำนักงานสมัยใหม่ (Modern Office) หรือสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation) ได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการสำนักงาน แต่ในปัจจุบันสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและอำเภอ รวมทั้งหน่วยงานในส่วนกลางและระดับเขตการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการยังขาดการพัฒนาในเรื่องนี้อยู่มาก รวมทั้งขาดการวางระบบงาน ข้อมูลและสารสนเทศ โดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครือข่ายข้อมูลที่เชื่อมโยงกันทั้งในระดับพื้นที่และส่วนกลางระบบเอกสารและการจัดทำบัญชียังใช้ระบบเดิมทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าและสิ้นเปลืองกำลังคนมาก

ผลการปฏิบัติงาน

ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ระยะที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ได้ดำเนินงานตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีผลการปฏิบัติงานระหว่างปี 2540-2543 ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2545 : 2-6)

ด้านการปฏิรูปการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความสำคัญกับนโยบายปฏิรูปการศึกษา โดยการจัดประชุมผู้บริหารระดับสูง เพื่อทบทวนแนวคิดเป้าหมายวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินการปฏิรูปการศึกษา จัดทำแผนหลักและแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเสนอคณะรัฐมนตรี จัดทำแผนปฏิบัติการด้านหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน พัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา ระบบบริหารและจัดการ ประชุมทำความเข้าใจผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติ นิเทศ ติดตามผลการดำเนินงาน จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์การปฏิรูปการศึกษา จัดทำประชาพิจารณ์การปฏิรูปการศึกษา ประชุมสัมมนาผลการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา นอกจากนั้น ยังได้ดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา 20 แผนงาน เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และสนับสนุนการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งใน 20 แผนงานโครงการนี้จะเน้นในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี การจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ การศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัย การปฏิรูปการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการ การส่งเสริมการจัดการศึกษาของเอกชน การส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม การส่งเสริมการพลศึกษาและการกีฬา การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การประกันคุณภาพการศึกษา การเทียบโอนผลการศึกษาทุกระดับการศึกษา การปฏิรูปครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม การปฏิรูปทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน การประชาสัมพันธ์ การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง การปฏิรูปการเรียนรู้ การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ และการสนับสนุนศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

ด้านนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการได้วางแผนพัฒนาการศึกษา ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยการวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) และแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงและกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการวางแผนพัฒนาเฉพาะพื้นที่และแผนพัฒนาเฉพาะด้านของกระทรวงศึกษาธิการ วิเคราะห์ แผนงาน งาน/โครงการและงบประมาณของกรม เพื่อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมต่อการกำหนดนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการติดตาม ประเมินผลและดูแลการปฏิบัติงานในเรื่องสำคัญของสำนักงานปลัดกระทรวง และ

กระทรวงศึกษาธิการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน งาน/โครงการที่กำหนดรวบรวมข้อมูล สถิติทางการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม รวมทั้งให้บริการข้อมูลสารสนเทศแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้ง ภาครัฐและเอกชนตลอดจนประชาชนทั่วไป วิเคราะห์และรายงานผลงานตามแผนของรัฐบาลและ ตามงวดเงิน จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสำนักงาน ปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการเพื่อพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานทางวิชาการทั่วไปทั้ง ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จัดทำแผนกำหนดที่ตั้งสถานศึกษาเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี 75 จังหวัด ส่งเสริมมาตรฐานคุณภาพการศึกษา 75 จังหวัด 12 เขตการศึกษา จัดพิมพ์เอกสารทาง วิชาการและเผยแพร่

ด้านความช่วยเหลือและความร่วมมือกับต่างประเทศด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
ได้ดำเนินงานเกี่ยวกับการประชุมและเจรจาธุรกิจนานาชาติ ดำเนินการขอความช่วยเหลือจาก ต่างประเทศด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม จัดการประชุมนานาชาติในประเทศไทย ประชุม คณะกรรมการความร่วมมือด้านการศึกษาที่ประเทศเพื่อนบ้าน ประชาคมยุโรป ลาตินอเมริกา แพล และพิมพ์วารสาร หนังสือและรายงานเป็นภาษาไทยและต่างประเทศ ดำเนินการเกี่ยวกับ ทุนการศึกษาดูงานและฝึกอบรมต่างประเทศ ประชุมคณะกรรมการระหว่างรัฐบาลที่ประเทศไทย ได้รับเลือกตั้ง จัดสรรเงินอุดหนุนองค์การระหว่างประเทศที่ประเทศไทยเป็นสมาชิกรวมทั้งกองทุน มรดกโลก ดำเนินงานโครงการสนับสนุนและร่วมมือนานาชาติ ดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณา ยกเว้นอากรนำเข้าวัสดุการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรม ให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาจาก ประเทศสมาชิกยูเนสโก

ด้านการตรวจติดตามประเมินผลการพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ได้ ดำเนินการตรวจติดตามและประเมินผลตามแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ จำนวน 75 จังหวัด 12 เขตการศึกษา ประสาน นิเทศ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และ ติดตามงานเฉพาะกิจและงานกิจการพิเศษต่าง ๆ

ด้านกฎหมายและระเบียบ ได้วิเคราะห์งานเกี่ยวกับเรื่องราວร้องทุกข์ รวมทั้งได้ทำการยก ร่างระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ เพื่อรองรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

ด้านการศึกษา วิเคราะห์วิจัยงานด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมของ
กระทรวงศึกษาธิการ โดยได้ดำเนินการวิจัยและอุดหนุนงานการวิจัยต่าง ๆ

ด้านการส่งเสริมและพัฒนาพลานามัย จัดอาหารกลางวัน สนับสนุนและช่วยเหลือภาวะ ทุพโภชนาการของนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาทุกสังกัดและศูนย์อบรมเด็กก่อนปฐมวัย และ ระดับประถมศึกษา และจัดสรรเงินเพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือภาวะทุพโภชนาการของนักเรียน โรงเรียนระดับประถมศึกษา

ด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด ดำเนินการให้ความรู้เกี่ยวกับอันตรายของ ยาเสพติดและรู้จักป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด ติดตามประเมินผลการดำเนินงานป้องกันสาร เสพติดและประเมินผลแผนป้องกันสารเสพติดของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะครึ่งแผน รวมทั้ง พัฒนาศูนย์ข้อมูลข่าวสารเพื่อป้องกันสารเสพติดในระดับจังหวัด 75 จังหวัด ทั้งนี้ในช่วงของ

แผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อให้ความรู้และ
 อันตรายของยาเสพติด รวมทั้งรู้จักป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด

ด้านข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม รวมทั้งศูนย์กลางเครือข่าย
 ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อบริหารการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ ได้วิเคราะห์ พัฒนา รวบรวม
 จัดเก็บ ประมวลผลข้อมูลของกรมต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน วิเคราะห์และจัดจำแนกพัฒนาระบบ
 ฐานข้อมูลดังกล่าวให้เป็นระบบ จัดซื้อ/จัดเช่าระบบเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์เพื่อพัฒนา
 ศูนย์กลางเครือข่าย MOENet และศูนย์กลางเครือข่าย Internet จัดเช่าระบบเครือข่าย จัดเช่า
 Leased Line สมรรถนะสูง (Super High way) เชื่อมโยงเครือข่าย MOENet ระหว่าง ส่วนกลาง
 กับส่วนภูมิภาคและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และพิมพ์เอกสารข่าวสารสารสนเทศเพื่อเผยแพร่
 ประชาสัมพันธ์ จัดประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศของกระทรวงศึกษาธิการ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรของ
 กระทรวงศึกษาธิการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้มีความรู้ความเข้าใจเพื่อเพิ่ม
 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและศูนย์กลางบริการด้านวิชาการและการบริหารการศึกษาของ
 กระทรวง ได้ฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา จัดฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารการศึกษาที่อยู่ใน
 ความรับผิดชอบ พัฒนาผู้บริหารเฉพาะสาขา ผลิตสื่อและอุปกรณ์เพื่อใช้พัฒนาผู้บริหารการศึกษา
 และศูนย์อบรม สัมมนาวิทยากรของสถาบันฯ และศูนย์อบรม พัฒนาผู้บริหารการศึกษาระดับสูง
 อบรมพัฒนาข้าราชการใหม่ก่อนเลื่อนระดับ 6-7 ข้าราชการก่อนได้รับตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ
 และผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ ฝึกอบรมนักบริหารการศึกษาระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ
 ฝึกอบรมบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ อบรมบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อบรม
 เตรียมผู้บริหารระดับสูง ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ฝึกอบรมผู้บริหารของ
 มหาวิทยาลัยสงฆ์ สัมมนา ผู้บริหารการศึกษาของสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
 เขตการศึกษา พัฒนาวิทยากรรายวิชาตามหลักสูตรใหม่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ
 แลกเปลี่ยนบุคลากรและความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศ สัมมนาผู้บริหารการศึกษาของ
 สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

ด้านการประสานการบริหารราชการในส่วนภูมิภาค ได้ปฏิบัติงานตามลักษณะของศูนย์ 3
 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์ข้อมูล สถิติและวางแผน ศูนย์บริการและประสานงานและศูนย์ติดตามและ
 ประเมินผล จัดทำและประสานแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระดับจังหวัด อำเภอ
 และแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัดและอำเภอ ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานใน
 การวิจัย และงานวิชาการเพื่อพัฒนาการศึกษา ศาสนา และการวัฒนธรรมของจังหวัด ติดตาม
 ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ทุกระดับให้เป็นไปตาม
 นโยบาย แผนงาน และโครงการรวมทั้งปฏิบัติงานในฐานะเลขานุการคณะกรรมการการศึกษา การ
 ศาสนาและการวัฒนธรรมของจังหวัดและอำเภอ

4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและเป็นประโยชน์ในการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับขวัญ

1.1 ความหมายของขวัญ

1.2 สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงสภาพขวัญ

1.3 ความสำคัญของขวัญ

1.4 ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญ

1.5 การตรวจสอบขวัญในการปฏิบัติงาน

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์

2.2 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์

2.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก

1. แนวความคิดเกี่ยวกับขวัญ

ภิญโญ สาร (2516 : 273) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจของคนเป็นเรื่องที่นักวิชาการได้ศึกษากันมานานแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารบุคคล ในหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อมีการพัฒนาหน่วยงานแล้วผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานก่อนอื่นใดเพราะผลของการทำงานจะสำเร็จลุล่วงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคนในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งหากไม่ได้รับการบำรุงขวัญ ไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลเท่าที่ควร ขาดสมรรถภาพ ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความจงรักภักดีและขาดความรับผิดชอบแล้ว งานในหน้าที่หรือวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานก็จะไม่บรรลุผล

การศึกษาเรื่องขวัญเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานนั้นเริ่มมีความสำคัญขึ้นเมื่อปี

ค.ศ.1927 โดยจอร์จ เอลตัน เมโย และคณะ (George Elton Mayo and others อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 243-244) ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับความสำคัญของบุคคลในฐานะเป็นองค์ประกอบของการบริหารที่ Hawthorne ระหว่าง ค.ศ.1927-1932 ณ บริษัท Western Electric แห่งชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา จากการทดลองครั้งนั้นคณะผู้ทดลองได้พบความจริงข้อหนึ่งว่าคนมิใช่เศรษฐกิจที่ปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพ แต่คนเป็นสิ่งมีชีวิต ขวัญจึงนับว่าเป็นเรื่องสำคัญมากในการทำงาน จากผลการศึกษาทำให้นักบริหารต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญแก่คนในฐานะเป็นปัจจัยสำคัญแห่งการบริหารงาน (จำนง สมประสงค์, 2518) ในบรรดานักบริหารแผนใหม่ในปัจจุบันต่างยอมรับว่าขวัญของบุคคลในองค์การและในหน่วยงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขวัญเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานซึ่งผู้บริหาร

จะต้องส่งเสริมและบำรุงขวัญของบุคคลในองค์การให้ดียิ่งขึ้น เพื่อความสำเร็จและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ต่อไป

1.1 ความหมายของขวัญ

นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศให้ความหมายคำว่า “ขวัญกำลังใจหรือขวัญ” (Morale) ไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

อรุณ รัชธรรม (2522 : 205) ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นสภาพการทำงานที่ทุกคนเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการทำงาน หรือวัตถุประสงค์ของบุคคลที่ทำงาน พยายามต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ พยายามที่จะไปให้ถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ภิญโญ สาร (2526 : 280) ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ดีโดยสมัครใจ และมีความสุขกับงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 501) ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างลักษณะของขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานคือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ประยูร พรหมพันธ์ (2515 : 7) ได้สรุปแนวคิดของ Ghiseli & Brown นักจิตวิทยา ซึ่งได้ให้คำนิยามของขวัญไว้ว่า ขวัญหมายถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มหรือสมาชิกของกลุ่มที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กลุ่มได้วางไว้

จ่านง บุญชู (2513 : 30) ได้ให้นิยามขวัญว่า เป็นความพอใจกับสภาพการทำงานกำลังดำเนินการอยู่และมักมีความตั้งใจที่จะดำเนินการให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพด้วยดี

วิจิตร อวาทกุล (2526 : 213) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญคือน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ดี โดยสมัครใจและมีความสุขกับงาน

สุเมธ เดียววิเศษ (2527 : 158) ได้เสนอว่าขวัญเป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งอาจเป็นความรู้สึกเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบรรยากาศของหน่วยงานก็ได้

ณัฐพล ชันธไชย (2517 : 450) กล่าวว่า กำลังขวัญ หมายถึงความรู้สึกนึกคิดหรือท่าทีของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น หน่วยงานที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ ลักษณะของงานที่ทำ สภาพการทำงาน กลุ่มที่ทำงาน และเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

อุทัย หิรัญโต (2520 : 161) ให้ความหมายว่า ขวัญคือสภาวะของจิตใจและอารมณ์ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงานซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 98) ให้ความหมายว่า ขวัญ หมายถึง ทศนคติอย่างหนึ่งของความพอใจกับความปรารถนาที่จะดำเนินการต่อไป และเต็มใจที่จะ ดันรนต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์การ

โยเดอร์ (Dale Yoder 1959 : 445) ให้ความหมายว่า ขวัญในการ ปฏิบัติงาน หมายถึงองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ของ ผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ เป็นต้น และเกี่ยวพันกับความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่น ในตนเองและความรักพวกพ้อง คนทำงานที่มีกำลังขวัญสูง (High Morale) จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เขาจะทำงานอย่างมีความสุขและตั้งใจทำงานอย่างดี ซึ่งตรงกันข้าม กับผู้ที่มีกำลังขวัญต่ำ จะเป็นผู้ที่ไม่ค่อยสนใจทำงานขาดความตั้งใจในการทำงาน มีความรู้สึกทางลบต่อการทำงาน

ฟลิปโป (Edwin B. Flippo 1971 : 364) ให้ความหมายว่า ขวัญเป็น สภาพทางจิตใจหรือทัศนคติของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือ ประสาน ขวัญดีจะแสดงออกมาในลักษณะของความกระตือรือร้น ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม กฎระเบียบและคำสั่ง และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์การ ส่วนขวัญไม่ดีจะแสดงออกมาในลักษณะของความไม่เป็นมิตร ไม่เชื่อฟัง ท้อแท้ และไม่ ชอบงานองค์การและเพื่อนร่วมงาน

บิช (Beach 1980 : 443) กล่าวว่า ขวัญเป็นความรู้สึกของบุคคลที่แสดงถึง ความพึงพอใจที่ได้รับจากงานที่ทำจากผู้ร่วมงาน รวมถึงผู้บังคับบัญชา องค์การและสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงาน

ราฟ ซี เดวิส (Ralph. C. Davis 1951 : 146) ให้ความหมายของขวัญ กำลังใจว่าเป็นสภาพที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจและองค์ประกอบอื่น ๆ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างเป็นเสมือนพลัง ภายใน

คีท เดวิส (Keith Davis 1981) ได้ให้ความหมายของขวัญในการทำงานว่า หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่น ๆ

นีโกร (Felix A. Negro 1963 : 583) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า ขวัญเป็นความรู้สึกทำที่หรือพฤติกรรมบุคคลที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อ ท้อเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

พิกอร์ และเมเยอร์ (Paul Pigors & Charles A. Mayers 1973 : 210) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับกำลังขวัญว่า เป็นตัวกระตุ้นให้บรรดาผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จูเคียช (Michael J. Jucius 1962 : 164 - 165) ได้ให้ข้อพิจารณาความหมายของขวัญจากคำถามต่อไปนี้ ขวัญคืออะไร ขวัญทำหน้าที่อะไร ขวัญอยู่ที่ไหน ใครบ้างที่ถูกกระทบกระเทือนขวัญ และผลกระทบจากขวัญมีอะไรบ้าง เมื่อตอบคำถามดังกล่าวข้างต้นแล้วจะทราบความหมายของขวัญดังนี้คือ

1. ขวัญคืออะไร (What it is?) ทำที่แห่งจิตใจ ความรักหมั่นคณะ
2. ขวัญทำหน้าที่อะไร (What it does?) กระทบกระเทือนต่อผลผลิตคุณภาพ ค่าใช้จ่าย ความร่วมมือ วินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม และความสำเร็จลักษณะต่าง ๆ
3. ขวัญอยู่ที่ไหน (Where it resides?) อยู่ที่จิตใจ ทศนคติ และอารมณ์ของบุคคลแต่ละคน และปฏิกริยาของกลุ่ม
4. ขวัญกระทบกระเทือนถึงใครบ้าง (Whom it affect?) โดยตรงได้แก่คนงานและฝ่ายบริหาร โดยทางอ้อมได้แก่ลูกค้าและชุมชน
5. ขวัญกระทบกระเทือนต่ออะไรบ้าง (What it affect?) ความตั้งใจในการทำงานและความร่วมมือ

จากแนวความคิดข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานหมายถึงสภาพทางจิตใจที่จะผลักดันให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้น และด้วยความสมัครใจ ความรู้สึกทำที่ หรือทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลสะท้อนถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

1.2 สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงสภาพขวัญ

ขวัญกำลังใจมีความสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากขวัญกำลังใจเปรียบเสมือนสุขภาพร่างกายของมนุษย์มีทั้งแข็งแรงและอ่อนแอ ซึ่งเปรียบเทียบได้กับการมีขวัญกำลังใจสูงและต่ำ จึงควรจะมีการตรวจสอบอยู่เสมอ โดยศึกษาจากพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในองค์การ

ศาสตราจารย์ คีท เดวิส (Keith Davis 1981 : 70) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของการมีขวัญกำลังใจว่ามีลักษณะดังนี้

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
2. ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่
3. ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ
4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
5. ความรู้สึกพอใจในการทำงาน

ธีรนนท์ ทิพา (2539 : 16) ได้สรุปว่า ขวัญกำลังใจสามารถสังเกตได้จากความรู้สึกที่แสดงออกทางอารมณ์หรือท่าทีของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การต่อลักษณะต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

2. ความรู้สึกรับผิดชอบในงาน

3. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

4. ความรู้สึกพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

5. ความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน

6. ความรู้สึกได้รับการยอมรับจากสังคม

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ (2531 เล่มที่ 14 : 1-2) ได้ให้ความสำคัญของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานไว้ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลหลายประการ โดยจะยังผลให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีพฤติกรรมดังนี้

1. มีความสนใจ ศรัทธา และเชื่อมั่นในหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่

2. มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

3. มีความร่วมมือร่วมใจต่อผู้บังคับบัญชา

4. มีความเสียสละและรับมอบหมายงานอย่างเต็มความสามารถ

5. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

6. มีความซื่อตรงต่อผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน

7. ลดข้อพิพาทหรือข้อเรียกร้องจากการทำงานให้น้อยลง

8. มีความรู้สึกว่าได้รับการดูแลเอาใจใส่ มีความรู้สึกมั่นใจอบอุ่นในการปฏิบัติงานเสมอ และจากประโยชน์ดังกล่าว ก่อให้เกิดผลที่ตามมาซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นความสำคัญของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ คือ

1. ช่วยให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ

3. ช่วยให้งานมีคุณภาพและปริมาณสูง

4. ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล

จากพฤติกรรมและแนวคิดข้างต้นจะพบได้ว่าขวัญเป็นสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่องาน และผู้ร่วมงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความกระตือรือร้น มีความมั่นใจ ตั้งใจ เต็มใจ เสียสละ และกล้าหาญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

1.3 ความสำคัญของขวัญ

ขวัญของผู้ปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลซึ่งมีความสำคัญและยุ่งยากในกระบวนการบริหาร เพราะบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานในองค์การมาก การจัดระบบบริหารเกี่ยวกับบุคคล จึงเป็นสิ่งที่ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเรื่องต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การโดยรวม เช่น พฤติกรรมขององค์การ ความรู้ความสามารถของบุคคล ความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งขวัญในการทำงานของบุคคลซึ่งสิ่งเหล่านี้ ผู้บริหารสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มที่แสดงออกมาในลักษณะต่างๆ กัน ผู้บริหารที่ดีจะรู้จักใช้ศิลปะในการจูงใจ และการโน้มน้าวจิตใจบุคคลในองค์การให้มีการประสานสามัคคีกัน เพื่อก่อให้เกิดผลงานของกลุ่มที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงควรจะได้มีการเสริมสร้างขวัญในการทำงานด้วยวิธีต่างๆ เพื่อสนองความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจ การสร้างแรงจูงใจและการเสริมแรงในการทำงานจึงควรได้มีการคำนึงถึงและปฏิบัติเป็นกรณีพิเศษ เพื่อลดปัญหาเรื่องบุคคลให้ลดน้อยลงและมีผลในทางที่ดีต่อองค์การ (สมาน รังสิโยภุชงค์ 2523 : 39)

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 341-342) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี เชื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม
4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะทำให้เกิดพลังสามัคคี ดังที่ว่า พล สังขสส สามคคี อันสามารถจะฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

อุทัย หิรัญโต (2520 : 161-162) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ว่า

1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน
3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคลในหน่วยงาน
4. ขวัญจะสร้างความสามัคคีขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม
5. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. ขวัญจะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

7. ขวัญจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์กรนานเท่านาน

นอกจากนี้ เหมโยยังได้ทำการวิจัยเรื่องจิตใจของคนในฐานะเป็นองค์ประกอบของการจัดการ โดยทำการทดลองที่เมือง Hawthorne นครชิคาโก ระหว่างปี 1927-1932 ผลการทดลองพบว่า ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อผลผลิตน้อยกว่าอิทธิพลที่เกิดจากความพึงพอใจภายในจิตใจของคน ขวัญนับเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน หน่วยงานจะทำงานได้มากน้อยเพียงใดนั้น วัตถุและบำเหน็จรางวัลไม่สำคัญ แต่จะสำคัญที่ความสุข ความสบายใจในการทำงานและสัมพันธภาพระหว่างคนงานมากกว่า

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นสรุปได้ว่า ขวัญเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงาน และ เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะละเลยไม่ได้ การสำรวจขวัญอยู่เสมอๆ จะทำให้หน่วยงานสามารถปรับปรุงสภาพภายในหน่วยงานให้ดีขึ้น และเป็นการป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่ดีอันจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้

1.4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญ

การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญและสัมพันธ์กับกระบวนการในการบริหารอย่างยิ่ง เพราะหลักการและวิธีการดำเนินงานในการบริหารจะช่วยเกื้อหนุน และอำนวยความสะดวกต่อวิธีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงรักษาขวัญในการปฏิบัติงานในองค์กรด้วย การที่ขวัญจะเกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น จะต้องประกอบด้วยปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กรหลาย ๆ ประการดังที่เดเนพงษ์ พลละคร (2511 : 145-148) อธิบายว่า ปัจจัยทางจิตวิทยาหลายอย่างสามารถทำให้ขวัญของบุคคลเปลี่ยนแปลงไปในทางดีได้ ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ การเสียสละร่วมกัน ความรู้สึกมีส่วนร่วม ความรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จ ความอดทน ความมีอิสระและความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา และนอกจากนี้ บุญทัน ดอกไธสง (2520 : 94) ได้กล่าวว่า ขวัญของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสามประการ คือ

1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วย

- การมีงานทำและการได้รับค่าจ้างอย่างสม่าเสมอ
- การมีเงินเดือนและการได้รับค่าจ้างสูง
- การมีบำเหน็จบำนาญ

2. ปัจจัยทางมนุษย์ ได้แก่

- การได้งานที่ไม่ยากจนเกินไปหรือไม่ถูกบังคับให้ทำ
- การเข้ากับสมาชิกได้ดี
- การเข้ากับผู้บริหารได้ดี
- การมีโอกาสดำรงงานดีเด่นออกมา
- การมีโอกาสมุ่งมั่นในสิ่งที่ตนชอบ

3. ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่

หลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ อันมีสาเหตุจากไม่ชอบการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการบังคับใช้อำนาจควบคุม สั่งการ หรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษ ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เหตุที่แมคเกรเกอร์เกิดความคิดต่อมนุษย์เช่นนี้เพราะแต่เดิมคนส่วนมากมีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการเพียงความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่นการปฏิบัติต่อคนงานในแนวนี้

จัดเป็นการจูงใจในทางลบซึ่งใช้ได้น้อยในปัจจุบัน เพราะใครบังคับควบคุมและลงโทษผู้ปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดปฏิกิริยารุนแรงขึ้น และเป็นผลร้ายแก่ผู้บริหารในที่สุด

แบบที่ 2 เรียกว่า ทฤษฎี Y ปัจจุบันนี้มนุษย์ไม่ได้ทำงานเพียงให้ได้เงินอย่างเดียว แต่ยังมีส่วนประกอบอีกหลายอย่างที่เป็นสิ่งจูงใจให้พอใจในการทำงาน ซึ่งแมคเกรเกอร์ได้ตั้งสมมุติฐาน โดยสรุปได้ว่าคนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิถีทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ การเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเอง จึงจะเป็นวิถีทางทำให้งานสำเร็จ และเป็นผลทำให้คนรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานด้วย ถ้าหากงานได้มีการจัดอย่างเหมาะสม คนก็จะยอมรับและยินดีรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย

จากความคิดเห็นและผลงานการศึกษาวิจัยที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ลักษณะและจำนวนปัจจัยที่แตกต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับทัศนะของแต่ละบุคคลว่าจะพิจารณาอย่างกว้างๆ หรืออย่างละเอียดเพื่อให้มีอิทธิพลต่อขวัญหรือความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรและปัจจัยที่มีความสำคัญพอสรุปได้ 6 ด้านด้วยกัน คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงาน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติและความสัมพันธ์กับสังคม รวมทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารจะต้องสนใจและพยายามเสริมสร้างหรือหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา เพื่อให้ขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีเกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กรให้ได้

1.5 การตรวจสอบขวัญในการปฏิบัติงาน

การที่จะทราบว่าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการปฏิบัติงานดีหรือไม่ได้นั้น ชาลูนัย อาจินสมาจาร (2524 : 54-55) กล่าวถึงขวัญของบุคคลหรือหมู่คณะในหน่วยงานว่าขึ้นอยู่กับผู้นำภายในหน่วยงานจะสามารถสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดีแก่สมาชิกในหน่วยงานหรือไม่ สิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าบุคคลหรือหมู่คณะมีขวัญที่ดีได้แก่

1. ความสามัคคีในหมู่คณะ ขวัญที่ดีย่อมจำเป็นต่อการทำให้หมู่คณะรวมตัวกันจากการศึกษาของนักการศึกษา พิสูจน์ให้เห็นว่าที่ใดสมาชิกมีขวัญสูง ที่นั่นจะมีความสามัคคีกัน และมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน หน้าที่อย่างหนึ่งของหน่วยงานคือ การรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนตัวอันดีต่อกัน

2. ไม่มีการเผชิญหน้าในหน่วยงาน ในหน่วยงานใดถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งระหว่างสมาชิกก็จะทำให้เกิดบรรยากาศขององค์กรเผชิญหน้าซึ่งจะทำให้ขวัญของบุคคลแต่ละคนในหน่วยงานนั้นเสีย เพื่อให้สมาชิกมีขวัญดี หน่วยงานควรระมัดระวังไม่ให้เกิดการเผชิญหน้าของสมาชิกในหน่วยงาน

3. มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อผลสัมฤทธิ์ของหมู่คณะ การทำงานของหมู่คณะควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสมาชิกจะทำงานร่วมกันได้อย่างเต็มที่

4. มีผลสัมฤทธิ์สูง มีการกล่าวว่า “ผลสัมฤทธิ์ของบุคคลใด ๆ เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความรู้สึกของเขาเกี่ยวกับงานและเจตคติต่อหน่วยงานที่จ้างเขา” ความรู้สึกและเจตคติของบุคคลจะเป็นการบอกถึงขวัญของเขา ถ้าคนงานมีความพอใจและมีเจตคติ

ทางบวกต่องาน และต่อผู้ร่วมงานของเขา แน่แน่นอนเขาก็จะต้องผลิตผลงานออกมาได้มากกว่า ดังนั้นความมีผลสัมฤทธิ์ของบุคคลหรือของหมู่คณะจึงเป็นการชี้ให้เห็นว่าบุคคลหรือหมู่คณะมีขวัญดี

นพดล ลัมสุรัตน์ (2526 : 7) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่แสดงว่าบุคคลในองค์การมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง มีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. ความร่วมมือร่วมใจในงานเป็นทีม สังเกตได้จากการชอบทำงานเป็นทีมคิดหรือแสดงออกในลักษณะคำพูด “พวกเรา” มากกว่า “ตัวฉัน” ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ทั้งกำลังกายและกำลังความคิด ความสำเร็จของสมาชิกคนใดคนหนึ่งก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นผลสำเร็จจากกลุ่ม และหากสมาชิกคนใดมีปัญหา ก็ยอมรับว่าเป็นปัญหาของกลุ่ม

2. มีแรงจูงใจสูงและมีความแข่งขันไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สังเกตได้จากความกระตือรือร้นในงาน ไม่เฉื่อยชาหรือผลัดวันประกันพรุ่ง เต็มใจที่จะรับงานใหม่ งานยาก งานท้าทาย มีความมั่นใจในกลุ่ม ไว้วางใจต่อกลุ่ม ร่วมมือกันฟันฝ่าอุปสรรคอย่างไม่มีเสียงบ่นหรือท้อแท้

3. มีความพอใจในสภาพการทำงานสูง สังเกตจากระยะเวลาทำงานมากกว่าปกติ ความสนุกกับงานและความภูมิใจในการกล่าวถึงองค์การหรือกลุ่มงานของตน

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2526 : 7) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่บุคคลมีขวัญไม่ดีไว้ ดังนี้

1. มาสาย กลับเร็ว
2. ลาบ่อย ๆ โดยขาดความจำเป็น เข้าลักษณะลาอยู่บ้านเฉย ๆ
3. ขอย้ายกันมาก ทั้งที่ไม่มีเหตุผลเพียงพอ
4. ขาดความพร้อมเพรียงในการประชุม
5. ขาดความสามัคคี เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก
6. จับกลุ่มซุบซิบนินทา
7. มีความหวาดระแวงทะเลาะกันบ่อย ๆ
8. มีการร้องทุกข์และส่งบัตรสนเท่ห์กันมาก
9. มีการเบี่ยงและหลีกเลี่ยงการรับงาน
10. ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ใช้เวลาในการทำงานอย่างเดียวกั้นมากกว่าที่เคย

ปฏิบัติมา

อุทัย หิรัญโต (2515 : 2) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการวัดขวัญไว้ดังนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน
2. การขาดงานหรือขาดความกระตือรือร้น
3. อัตราการเข้าออกของคนงาน
4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 4) ได้กล่าวถึงแนวทางวัดขวัญหรือวิธีการวัดขวัญ หรือประเมินขวัญจากการสังเกตพฤติกรรมดังนี้

1. ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
2. ความเฉื่อยชาและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
3. การขอย้าย หรือการลาออกจากงาน

จากข้อคิดเห็นของนักการศึกษาดังกล่าวแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การตรวจสอบขวัญในการปฏิบัติงานสามารถพิจารณาได้จากพฤติกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มบุคคลที่แสดงออกมาในลักษณะมีความกระตือรือร้นในการทำงานหรืออาจทำได้จากการสอบถาม สัมภาษณ์ และสังเกตผู้ปฏิบัติงานว่ามีความพึงพอใจต่องานมากน้อยเพียงใด

จากการทบทวนเอกสารและแนวคิดที่กล่าวมาจะพบได้ว่า ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่องานและผู้ร่วมงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความกระตือรือร้น มีความมั่นใจ ตั้งใจ เต็มใจ เสียสละ และกล้าหาญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้บริหารควรจัดให้มีการสำรวจขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะได้ทราบถึงสภาพขวัญของพวกเขาเหล่านั้น และนำไปปรับปรุงสภาพการทำงานให้สอดคล้องหรือสนับสนุนกับการส่งเสริมขวัญ

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า ขวัญกำลังใจเป็นความรู้สึกนึกคิดและจะแสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งถ้าบุคคลมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีแล้วย่อมส่งผลให้งานที่มอบหมายนั้นประสบผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ขององค์การ ในทางตรงข้าม ถ้าบุคคลมีขวัญกำลังใจไม่ดีก็จะทำให้ผลงานออกมาไม่บรรลุเป้าหมายหรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การ ทำให้องค์การนั้นประสบความล้มเหลว ดังนั้นการที่จะสร้างขวัญกำลังใจให้กับการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการจูงใจ (Motivation) เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีขึ้น ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญกำลังใจนั้น ได้มีนักทฤษฎีจำนวนหนึ่งได้พยายามอธิบายธรรมชาติของการจูงใจในรูปของความต้องการที่มนุษย์เราประสบ โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่ามนุษย์เรามีความต้องการพื้นฐานบางอย่างและมนุษย์ก็จะถูกจูงใจ โดยการแสดงพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความพอใจในความต้องการเหล่านั้น ผู้บริหารจึงต้องก่อให้เกิดสถานการณ์ที่จะทำให้พนักงานเกิดความพอใจอันเนื่องมาจากเขาได้รับในสิ่งที่ต้องการ เมื่อบุคคลในองค์การเกิดความพอใจอันเนื่องมาจากเขาได้รับสิ่งที่เขาต้องการเขาก็จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความพอใจนำไปสู่การปฏิบัติหรือการทำงาน

1. ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

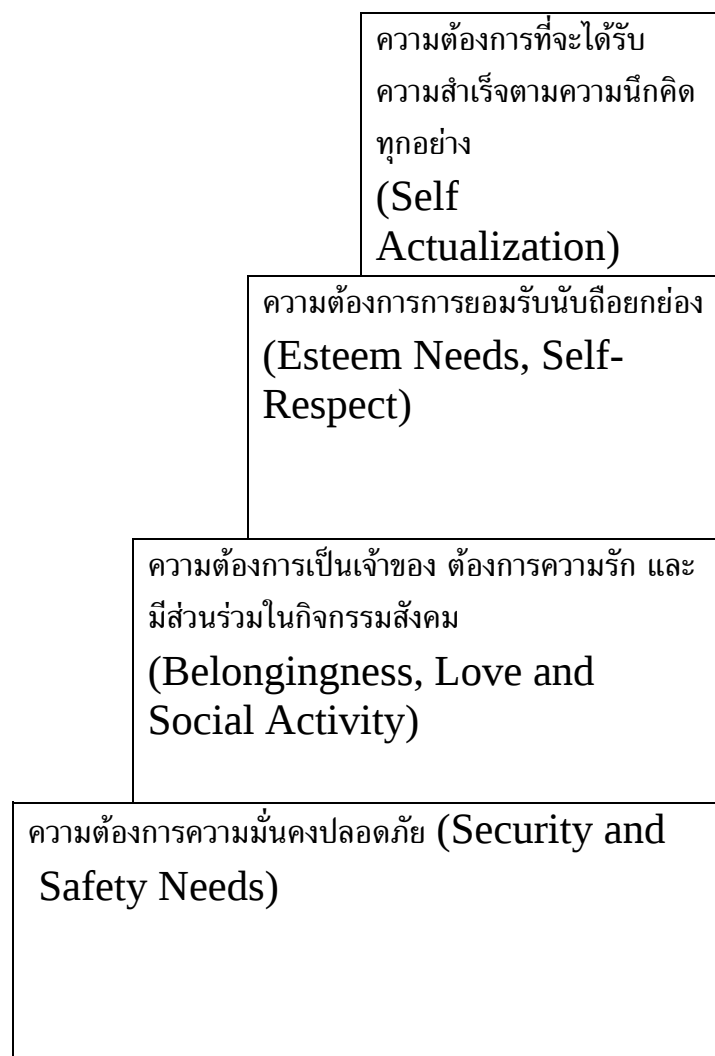
อัลเดอร์เฟอร์ (1983) ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของมนุษย์เรียกว่า ทฤษฎี E.R.G. (Existence Relatedness Growth Theory) ซึ่งทฤษฎีนี้คล้ายคลึงกับ

แนวคิดของมาสโลว์ แต่มีข้อแตกต่างกันอยู่คือ ความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของอัลเดอร์ เฟอร์ จัดเป็น 3 กลุ่ม

1. ความต้องการยังชีวิต ซึ่งได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ (บำบัดความหิวกระหาย อารมณ์) ทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน)
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ เป็นความปรารถนาจะมีสัมพันธ์ภาพบางประการกับผู้อื่น การได้รับผลยอมรับ ยกย่องจากผู้อื่น
3. ความต้องการการเติบโต เป็นผู้ที่มีความต้องการเจริญงอกงามจะต้องเป็นผู้ที่ตั้งอกตั้งใจ ขยันทำงานและอุทิศเวลาแก่งาน จนสุดความสามารถ เสียสละอย่างเต็มที่

2. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์ (Maslow 1971 : 370) ได้ศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีลำดับ
ชั้น 5 ประการได้แก่



ชั้นที่ 1	ความต้องการขั้นพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Basic Needs or Physiological Needs)
-----------	---

แผนภาพที่ 3 : ความต้องการของมนุษย์ในทฤษฎีของมาสโลว์

ความต้องการทั้ง 5 ชั้นของมาสโลว์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเพื่อการมีชีวิตอยู่ ได้แก่ ความต้องการด้านปัจจัยสี่ คือ อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย ตลอดจนการพักผ่อน การ ขับถ่าย ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต ถ้ามนุษย์ยังไม่สามารถสนองความต้องการในขั้นนี้ได้ก็จะเป็นความต้องการในขั้นถัดไป เพราะมนุษย์จะไม่มีเวลาคิดถึงความต้องการอื่นจะคิดเฉพาะสิ่งที่มาสนองความต้องการในขั้นพื้นฐานเท่านั้นซึ่งปัจจัยที่จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายนี้ได้แก่ ปัจจัยด้านรายได้ สภาพการทำงาน และสวัสดิการ

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) มนุษย์มีความต้องการที่จะมีความมั่นคงในการมีชีวิตอยู่รอด ต้องการหลักประกันในการปฏิบัติงานว่ามีความ มั่นคงปลอดภัย ไม่ถูกย้ายหรือไล่ออกโดยไม่มีเหตุผล เวลาเจ็บป่วยได้รับการรักษาพยาบาล เมื่อชราได้รับบำเหน็จบำนาญเป็นค่าตอบแทน นั่นคือการมีงานทำที่มั่นคง

3. ความต้องการเป็นเจ้าของต้องการความรักและมีส่วนร่วมในกิจกรรมสังคม (Belongingness, Love and Social Activity) สิ่งที่มีมนุษย์มีความต้องการในขั้นนี้คือความรัก ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการที่จะอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันและได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นในกลุ่ม มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ดังนั้นผู้บริหารสามารถสนองตอบด้วยการจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วม จัดกลุ่มควบคุมคุณภาพ จัดการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ การนิยมนยกย่อง (Esteem Needs, Self-Respect) ความต้องการการยอมรับนับถือสามารถจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป เช่น การได้รับการเอาใจใส่ การได้รับเกียรติยกย่อง และ 2) การยอมรับนับถือตนเอง เช่น ความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จ ความเป็นตัวของตัวเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง และความมีอิสระ

5. ความต้องการที่ประสบความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Self-Actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงที่สุดที่บุคคลทุกคนปรารถนาจะให้เกิดตามความนึกคิดของตนเอง ต้องการที่จะทำงานด้วยความสามารถสูง แสดงความสามารถของตนให้เป็นที่ประจักษ์ ความต้องการในขั้นนี้มนุษย์จะมีความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่วิต มีความต้องการให้กิจการที่ทำอยู่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยปกติบุคคลทั่วไปจะวัดความสำเร็จจากการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มกำไรให้บริษัท การได้รับผลประโยชน์อื่น ๆ ในการปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ

ในทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการของมนุษย์เป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะถ้าความต้องการในขั้นพื้นฐาน คือความต้องการด้านร่างกาย ยังขาดอยู่มนุษย์ก็จะพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ได้มาซึ่งความต้องการนั้น และเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองคนเราย่อมต้องการความมั่นคงเป็นส่วนหนึ่งขององค์การหรือกลุ่มต้องการให้กลุ่มยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม นอกจากนี้ยังต้องการได้รับการยกย่อง การยอมรับนับถือจากสังคม หลังจากนั้นก็จะแสวงหาความ

ต้องการในระดับสูงต่อไป เรียกว่าความต้องการพัฒนาตนเองให้เจริญรุ่งเรือง คือความต้องการที่ได้รับความสำเร็จและความก้าวหน้า

จากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ สามารถนำมาอธิบายได้ว่าบุคคลจะมีขวัญกำลังใจจะต้องได้รับสิ่งตอบสนอง ตั้งแต่ขั้นพื้นฐานขึ้นไปจนถึงขั้นประสบผลสำเร็จ อันได้แก่ มีรายได้เพียงพอ มีสภาพการทำงานที่ดี มีหลักประกันหรือสวัสดิการที่ดี มีงานมั่นคง มีความรัก ความผูกพันภายในกลุ่ม ต้องการอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ได้รับการยอมรับจากบุคคลในกลุ่ม มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การได้รับเกียรติ ความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการแสดงความสามารถอย่างอิสระ เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ อันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป

3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)

เฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg 1959 : 113-115) ได้อธิบายถึงทฤษฎีการจูงใจในการทำงานของคนในองค์กร ซึ่งจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow มาก

ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพอใจ และปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเป็นตัวขัดขวางความพึงพอใจหรือตัวสร้างความไม่พึงพอใจ ในความเห็นของเฮิร์ชเบิร์ก ปัจจัยค้ำจุนเป็นตัวการที่สร้างความไม่พึงพอใจ ซึ่งจะเพิ่มความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ หากไม่ได้มีการตอบสนองเฮิร์ชเบิร์กได้อธิบายองค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน ดังนี้

ปัจจัยกระตุ้น ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility)
4. ลักษณะของงานที่ท้าทายความสามารถ (Work Itself)
5. การเติบโตและความก้าวหน้าของงาน (Advancement)

ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย

1. เงินเดือนที่ได้รับ (Salary)
2. สภาพการทำงาน (Status)
3. การบังคับบัญชา (Superior)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal Relations : Peers)
5. นโยบายขององค์กร (Policy and Administration)
6. ความมั่นคงในการทำงาน (Supervision : Technical)

จากองค์ประกอบของปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัย เมื่อเปรียบเทียบแล้ว องค์ประกอบกระตุ้นเป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลผู้ปฏิบัติงาน องค์ประกอบเหล่านี้เมื่อได้สร้างความพึงพอใจแล้ว หากได้รับการตอบสนองอีกก็จะเพิ่มความพึงพอใจต่อไป ซึ่งเป็นความต้องการในระดับ

ที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามองค์ประกอบชุดนี้แม้จะเสริมสร้างความพึงพอใจได้เป็นอย่างดี แต่ถ้าหากองค์ประกอบคำจูนไม่ได้รับการตอบสนองก็จะไม่บังเกิดผลดีขึ้นมาเลย ซึ่งองค์ประกอบคำจูนเป็นองค์ประกอบของความต้องการเบื้องต้นขั้นต่ำหรือขั้นดำรงชีพ ด้วยเหตุที่ว่าการทำงานในองค์การใดก็ตามสิ่งที่คุณมีความต้องการก็คือสิ่งที่อำนวยความสะดวกให้ดำรงอยู่ได้ทำให้การปฏิบัติภารกิจของคุณเป็นไปในระดับพออยู่ได้ มิได้ปรารถนาที่จะเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานเพื่อการเจริญเติบโตทั้งของตนเองและขององค์การ เพราะบุคคลนั้นยังไม่ได้ถูกจูงใจ อย่างไรก็ตามองค์ประกอบคำจูนนี้จะต้องมีในองค์การ ไม่เช่นนั้นก็จะไม่สามารถรักษามูลค่าของคุณที่เป็นสมาชิกขององค์การไว้ได้

จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กนี่ จะเห็นได้ว่าถ้าหากปัจจัยคำจูนยังไม่ได้รับการตอบสนองที่พอเพียงแล้ว การที่จะกระตุ้นให้คุณเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไปก็จะไม่บังเกิดผล ฉะนั้นปัจจัยคำจูนจึงเป็นเพียงพื้นฐานในการนำไปสู่การแสวงหาปัจจัยกระตุ้น นั่นคือถ้าคุณอยู่ในสภาวะที่มีเงินเดือน สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ นโยบายขององค์การ และความมั่นคงในการทำงานที่ดีหรือเหมาะสมแล้ว การทำงานก็ง่ายต่อการประสบผลสำเร็จ เมื่องานที่ได้รับมอบหมายได้รับการยอมรับจากบุคคลในองค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรับผิดชอบในงาน และเกิดมีความต้องการที่จะทำงานที่ยากหรือที่ต้องใช้ความสามารถมากขึ้น เมื่อประสบผลสำเร็จก็จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือว่าเป็นความก้าวหน้าของการทำงาน องค์ประกอบต่างๆ ของปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยคำจูน สามารถนำไปใช้กำหนดเป็นตัวแปรอิสระในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

ดังได้กล่าวแล้วว่า ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ตามหลักของมาสโลว์ มีความสัมพันธ์และคล้ายคลึงกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ดังแสดงในแผนภาพที่ 3 กล่าวคือ ความต้องการในขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ อันได้แก่ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย และความต้องการความรัก การมีส่วนร่วมในสังคมเทียบได้กับองค์ประกอบคำจูนของเฮิร์ชเบิร์ก ได้แก่ ชีวิตส่วนตัว เงินเดือน สภาพการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายขององค์การ เพื่อนฝูง และผู้ใต้บังคับบัญชา การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสำหรับความต้องการขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการการยอมรับนับถือ และเกียรติภูมิ ศักดิ์ศรี ความต้องการสำเร็จตามความนึกคิด ก็เปรียบได้กับองค์ประกอบกระตุ้นของเฮิร์ชเบิร์ก ได้แก่ ฐานะทางสังคม การได้รับการยอมรับ ความสำเร็จ ความก้าวหน้า ความเจริญเติบโต ความรับผิดชอบ ลักษณะงานท้าทาย



แผนภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบแรงจูงใจของมาสโลว์ และของเฮิร์ชเบิร์ก

นอกจากทฤษฎีที่กล่าวข้างต้นแล้วจอห์น ล็อค นักปรัชญาชาวอังกฤษได้กล่าวว่า “A sound mind in a sound body” ซึ่งหมายถึงจิตใจที่แจ่มใสย่อมอยู่ในร่างกายที่แข็งแรง ฉะนั้นเมื่อกล่าวถึงสุขภาพจึงหมายถึงรวมทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าบุคคลมีร่างกายไม่แข็งแรง อ่อนแอ ก็ไม่สามารถปฏิบัติงานใดๆ ให้ลุล่วงไปได้ ในทำนองเดียวกันถ้าภาวะจิตใจของบุคคลอยู่ในสภาพที่ไม่มั่นคง มีทุกข์ทางใจก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การได้เช่นกัน องค์การปรารถนาจะให้คนในองค์การมีคุณภาพจนได้องค์การควรได้หันมาเอาใจใส่ต่อสุขภาพกายและจิตของพนักงานคนนั้น

วิธีทางที่องค์การจะทำได้คือ จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพจิต และจัดมาตรการการเพื่อเสริมสร้างความปลอดภัยในการทำงาน องค์การอนามัยโลกได้ให้ความหมายของสุขภาพจิตว่าคือความสามารถของบุคคลที่จะปรับตัวให้มีความสุขอยู่กับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ดี มีสัมพันธภาพดีกับบุคคลอื่น ดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยความสุขอย่างสุขสบาย สามารถสนองความต้องการของตนเองในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้โดยไม่มีข้อขัดแย้งภายในจิตใจ

ดังนั้นองค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้นในองค์การจึงสามารถกล่าวได้ว่า การส่งเสริมสุขภาพจิตขององค์การสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. จัดบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออำนวยให้คนงานได้รับความมั่นคงปลอดภัยเพราะความมั่นคงปลอดภัยจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิต
2. จัดบริการรักษาพยาบาลหรือให้เบิกค่ารักษาพยาบาลได้เมื่อเจ็บป่วย ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีผู้คุ้มครองดูแลเอาใจใส่ ไม่ได้ถูกทอดทิ้งแต่อย่างใด
3. จัดให้มีวันลา และวันหยุดพักผ่อนได้
4. จัดกิจกรรมบันเทิงให้พนักงานรวมกลุ่มสังสรรค์กันตามโอกาสอันสมควร
5. จัดหน่วยงานให้คำปรึกษา เมื่อพนักงานประสบปัญหาด้านต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันองค์การขนาดใหญ่ได้เล็งเห็นความสำคัญในจุดนี้โดยมีการนำนักจิตวิทยาเข้าไปประจำในองค์การสัปดาห์ละ 1-2 วันเป็นต้น ซึ่งแสดงว่าองค์การให้ความสำคัญต่อสุขภาพจิตของพนักงานมากขึ้น
6. พัฒนาและปรับปรุงบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่มีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของพนักงาน ดังนั้นบุคลิกภาพที่ดีของผู้บังคับบัญชาจะเอื้ออำนวยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจซึ่งส่งผลต่อสุขภาพจิตของพนักงาน (บุคลิกภาพในที่นี้ไม่ได้หมายถึงลักษณะทางร่างกายเท่านั้น แต่รวมไปถึงอุปนิสัย อหิยาศัย ความสนใจ ความสามารถอื่น ๆ ด้วย)

กล่าวโดยสรุปคือ ถ้าพนักงานมีความสุขใจ พอใจในการทำงานองค์การเองจะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากผลิตผลของงานนั้น ๆ (พยอม วงศ์สารศรี 2538 : 211-212)

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจนั้น ได้มีการศึกษากันอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งจะพบว่าสิ่งที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน มีปัจจัยมากมายที่สัมพันธ์ต่อขวัญโดยสามารถพิจารณาได้จากแหล่งที่มาต่าง ๆ ได้แก่ ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ผู้บริหาร ภารกิจที่ปฏิบัติ เพื่อนร่วมงาน สิ่งตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่มีผู้วิจัยไว้และเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ผู้วิจัยมุ่งศึกษาว่าจะมีความสัมพันธ์ต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 4 ปัจจัย คือ ผู้บริหาร ภารกิจ เพื่อนร่วมงาน สุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านผู้บริหาร

งานวิจัยต่างประเทศ

นาปีเย (Napier 1966 อ้างถึงในสุบิน ฉัตรดอน 2532 : 22) ได้ศึกษาถึงขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในเมือง Nebraska พบว่าขวัญของครูสัมพันธ์กับความเข้าใจและซาบซึ้งของผู้บริหารที่มีต่อครูเป็นรายบุคคล ความมั่นใจและความสามารถของผู้บริหาร ความช่วยเหลือที่ครูได้รับเมื่อมีปัญหา การให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ ความยุติธรรมที่ได้รับ

โฮเวล (Howell (1974 : 7488-A) แห่งมหาวิทยาลัยบริกแฮมได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะการเป็นผู้นำของครูใหญ่กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในเมืองแกรนไนท์ เมืองเบอร์เรย์ และเมืองซอลต์เลค ซิตี้ รัฐยูทาห์ พบว่า ขวัญในการทำงานของครูมักสูงเมื่อครูใหญ่ยึดหลักประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครู อาจารย์ ตัดสินใจและปฏิบัติงานโดยไม่ด่วนตัดสินใจเสียเอง และพบว่าขวัญในการทำงานของครูอาจารย์จะสูง เมื่อครูใหญ่แสดงว่ามีคุณสมบัติทางวิชาชีพ นับถือค่าและความสำคัญของผู้อื่น ให้ความสำคัญนับถือและสรรเสริญต่อครูที่สมควรจะได้รับและไม่ลังเลที่จะให้ความช่วยเหลือคณะครูและนักเรียน

เคมเปอร์ (Kemper 1975) ได้ศึกษาวิจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนของชาวอเมริกัน เชื้อสายเม็กซิกันพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ขวัญกำลังใจไม่ดี ได้แก่ นโยบายของท้องถิ่น การบริหารงานของผู้บริหาร และการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บริหาร

เจมส์ (James 1983 : 185-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูใหญ่กับขวัญของครูในรัฐหลุยเซียน่า ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลิวส์ (Levis 1974 : 4105-A) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะการเป็นผู้นำของครูใหญ่กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษาในรัฐมิสซิสซิปปี พบว่าขวัญของครูสัมพันธ์กับการปฏิบัติของผู้นำขวัญของครูจะสูงเมื่อครูใหญ่ใช้หลักเกณฑ์ประชาธิปไตยสนับสนุนสมาชิกในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน

งานวิจัยในประเทศ

อารี สวรรค์วานิช (2522 : 121) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญของครูประจำบาลจังหวัดสุโขทัยพบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญของครูที่อยู่ในระดับสูงสุดคือ ปัจจัยด้านความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร

ชัยชาญ ศรีทรง (2529 : 67-77) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยนาท พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูซึ่งอยู่ในระดับที่มีความสำคัญค่อนข้างมากคือ การมีส่วนร่วมในการบริหาร สถานภาพ และการยอมรับนับถือ ความเชื่อมั่นนับถือในตัวผู้บริหาร

อรุณ ศรีวรรณชาติ (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในระดับปานกลาง

บ้านญ บำรุงรส (2534) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของตำรวจภูธรจังหวัดเลย โดยศึกษาจากข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร 48 ราย ชั้นประทวน 183 นาย และพลตำรวจ 53 นาย รวม 284 นาย พบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และนโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญของตำรวจอยู่ในระดับปานกลาง

สมหวัง สิทธิศิริประพันธ์ (2538) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของพนักงานครูเทศบาลในเขตการศึกษา 3 พบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญของพนักงานครูในด้านการขอย้ายและการลาออกจากงานสูงสุด

จากการศึกษางานวิจัยข้างต้นจะพบว่า ผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยด้านการกิจ

งานวิจัยต่างประเทศ

เบอร์เกท (Bergeth 1971 : 6293-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูในโรงเรียนระดับอำเภอใน North Dakota พบว่า ขวัญของครูจะสูงถ้ามีความพึงพอใจในงานที่ทำ มีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอ ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีระดับขวัญในการทำงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานหลายปีจะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีกว่าผู้มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า

ชมิทท์ (Schmidt 1975 : 7583-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม พบว่าผู้บริหารมีความพึงพอใจอย่างสูงในองค์ประกอบด้านความสำเร็จของงาน

กู๊ดสัน (Goodson 1985 : 3543) ได้ศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กที่ใช้กับครูประถมศึกษาในรัฐ Alabama พบว่าปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้ครูพอใจในการทำงานและเงื่อนไขในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้ครูไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลการวิจัยของ Goodson นั้นสอดคล้องกับ Schmidt

กลิสสันและดูริค (Glisson and Durick 1988 : 61-81) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและการทุ่มเทเสียสละต่อองค์การที่ทำงานเกี่ยวกับการบริหารโดยศึกษาจากคนงาน จำนวน 319 คน จาก 22 องค์การ เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจและการทุ่มเทเสียสละของตัวแปรพหุคูณจากลักษณะของงาน ลักษณะเฉพาะของการจัดองค์การ และลักษณะของคนงาน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของงานซึ่งเป็นตัวทำนายถึงความพึงพอใจได้ดีที่สุดคือทักษะที่หลากหลายและบทบาทที่ไม่ชัดเจน

งานวิจัยในประเทศ

สมคิด (2516) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกำลังใจขวัญและสภาพการทำงานของบุคลากรกองแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า กลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความเห็นแตกต่างไปจากกลุ่มอื่น โดยเฉพาะในด้านการปฏิบัติงาน กลุ่มนี้ไม่พึงพอใจในการทำงาน ขาดความภูมิใจในหน่วยงาน และมีความเห็นว่า สภาพการทำงานยังไม่เหมาะสมต้องปรับปรุง

วิชิต เยี่ยมเวหา (2531) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจของครูและคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่สำนักงานการประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ครู คณะกรรมการนักเรียน

และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 1,659 คน พบว่าขวัญของครูโดยรวมอยู่ในระดับสูง สำหรับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เอื้อต่อขวัญกำลังใจของครูได้แก่ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้แสดงความรู้ความสามารถอย่างอิสระ และเปิดโอกาสให้ได้รับการอบรมเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ

สรสรเสริญ วิเชียรรัตน์ (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผลการศึกษาพบว่า ขวัญของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านลักษณะงานและหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับขวัญอยู่ในระดับสูง

อดิศักดิ์ มาศยคง (2536) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 234 คน พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานที่ทำคือสภาพการปฏิบัติงาน งานที่ได้รับมอบหมาย นโยบายและการบริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจ แต่การอุทิศตนเพื่องาน ความเชื่อมั่นในตนเองไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากงานวิจัยข้างต้นจะพบว่าสภาพการทำงาน การมอบหมายงาน ลักษณะของงานมีความสัมพันธ์ต่อขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

บริมเมอร์ (Breamer 1970 อ้างถึงในนิรุฒ ไชติกะ 2536 : 45) ได้ทำการศึกษาถึงขวัญกำลังใจครูในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐ Maryland พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงคือ การได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพที่ดี การยอมรับในความสำเร็จ

กลอสเตอร์ (Gloster 1975 : 5074-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยเทคนิคนอร์ท คาโลไรนา สหรัฐอเมริกา พบว่า การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อขวัญอยู่ในระดับปานกลาง

ลาทรอป (Lathrop 1979 : 2391-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการขาดงานของครู และขวัญในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ความสามัคคีในหมู่ครูเป็นองค์ประกอบสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

คลีเมนต์ (Clements 1983 : 2567-A) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย จูงใจ และปัจจัยคำจูงกับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาวิทยาลัยชุมชน รัฐแมสซาชูเซต ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

งานวิจัยในประเทศ

ยนต์ ชุนจิต (2521) ได้ศึกษาสภาพปัญหาที่ส่งผลต่อสุขภาพจิตของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 5 สรุปผลการวิจัยดังนี้คือ สภาพการณ์ที่เป็นปัญหาต่อสุขภาพจิตของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาก็คือปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารในด้านการขาดระเบียบวินัย

ธวัฒน์ มีชัย (2539) ได้ศึกษาขวัญของผู้ปฏิบัติงานนิติการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายละเอียดพบว่ามียุทธศาสตร์อยู่ 3 ประเด็นเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือผู้ปฏิบัติงานนิติการกับเพื่อนร่วมงานให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ผู้ปฏิบัติงานนิติการได้รับการช่วยเหลือเกื้อกูลจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีและเพื่อนร่วมงานมีการประสานงานทำให้งานปฏิบัติสำเร็จด้วยดี นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ปิยะรักษ์ นวลโคสูง (2541) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจในเชิงบวก แสดงว่าผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานดีกว่าผู้ที่มีความสัมพันธ์ไม่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะถ้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานแล้วจะได้รับการยอมรับ ได้รับการช่วยเหลือ ร่วมมือด้วยดี มีผู้ร่วมคิด ร่วมปรึกษา ทำให้การทำงานราบรื่น แต่ถ้าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่ดีแล้วก็จะเกิดการแก่งแย่ง ซึ่งดีซึ่งเด่นกัน มีการให้ร้ายป้ายสีกัน ขาดความร่วมมือ ขาดความสามัคคี การทำงานก็จะไม่สะดวก

สุวรรณ ภูติวนิชย์ (2541) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

จากผลของการศึกษางานวิจัยข้างต้นพบว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ที่ดีจะมีความสัมพันธ์ต่อขวัญกำลังใจในเชิงบวก

4. ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และผลตอบแทน

งานวิจัยต่างประเทศ

นาปิเย (Napier 1966 อ้างถึงในสุบิน ฉัตรดอน 2532 : 22) ทำการศึกษาเรื่องขวัญของครู พบว่าเงินเดือนหรือค่าจ้างมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการทำงาน เพราะบุคคลทำงานก็เพื่อได้ค่าตอบแทนในการยังชีพ หากแรงงานและค่าจ้างไม่ได้สัดส่วนกันจะทำให้บุคคลไม่พอใจ ทำให้มีผลกระทบต่อการครองชีพและมีผลสะท้อนถึงขวัญของบุคคลผู้ทำงานด้วย

เชงค์ (Schenk N. 1970) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขวัญ กำลังใจของอาจารย์พยาบาล ใน 8 สถาบัน ในหลักสูตรปริญญาตรีพบว่ามียุทธศาสตร์ขวัญกำลังใจต่ำมากเนื่องจากความไม่พอใจในเรื่องของการจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่แน่นอน

ไม่พอใจในสถานที่และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โอกาสในการศึกษาต่อและความก้าวหน้า เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนต่ำ

คลีเมนต์ (Clements 1983) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจและปัจจัย คำจูงกับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาวิทยาลัยชุมชนรัสแมสซาชูเซต พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานคือ ลักษณะของงาน ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสในความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และเรื่องทั่ว ๆ ไป แต่ความพึงพอใจในงานมีสูงกว่าปัจจัยในด้านค่าจ้าง เจ้าหน้าที่หญิงไม่พึงพอใจในเรื่องโอกาสความก้าวหน้ามากกว่าเจ้าหน้าที่ชาย

ลาดิปโป (Ladipo 1985) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเมืองชิคาโก พบว่าสิ่งที่ทำให้ทัศนคติของครูเปลี่ยนแปลงอย่างมากคือ ความพึงพอใจในการทำงานความกระตือรือร้นและความสำเร็จในชีวิต

งานวิจัยในประเทศ

สมพร สังข์นิ่ม (2523) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากร พบว่าการที่พัฒนากรมีกำลังใจในการทำงานต่ำมีสาเหตุสำคัญเนื่องมาจากไม่ได้รับการยกย่อง และยอมรับว่ามีเกียรติในสังคม ทั้งยังเป็นงานที่ไม่มีอำนาจ และพัฒนากรส่วนใหญ่จะรู้สึกว่าได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานเท่าที่ควรขาดความร่วมมืออย่างเต็มที่จากเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังพบว่าสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานยังมีไม่เพียงพอในการที่จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอีกด้วย

กรองแก้ว สรนนท์ (2536) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข และสาย ค ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองในการพยากรณ์ความพึงพอใจ

วรรณ ศรีเพ็ญ (2536) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการลาออกของครูช่างอุตสาหกรรมในวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการลาออกของครูช่างอุตสาหกรรมมากที่สุด ได้แก่ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

ปิยะรักษ์ นวลโคกสูง (2541) ได้ศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจในเชิงบวก เช่นเดียวกับความเพียงพอของรายได้ที่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ในขั้นที่ 1 อันเป็นความต้องการพื้นฐานด้านร่างกายเพราะความเพียงพอของรายได้ทำให้สามารถจัดหาสิ่งต่าง ๆ มาตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้เพียงพอ และยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กที่ว่า รายได้เป็นองค์ประกอบของปัจจัยคำจูง

จากงานวิจัยที่ได้ศึกษา ยังไม่พบผลการวิจัยที่อ้างถึงภาวะสุขภาพกับขวัญในการปฏิบัติงานโดยตรง แต่มีหลายท่านได้กล่าวไว้ว่า สุขภาพเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญในการ

ปฏิบัติงานในทางบวก ซึ่งพอสรุปได้ว่าผู้ที่มีภาวะสุขภาพดีน่าจะมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มที่มีภาวะสุขภาพไม่ดี (วิจิตร อวทะกุล 2526 : 215) และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า สุขภาพกายสุขภาพจิต ความปลอดภัย และผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิธีสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ส่วนกลาง ปีงบประมาณ 2545 จำนวน 12 หน่วยงาน รวม 578 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณหากลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากร 578 คน โดยใช้วิธีการของยามาเน่ (Yamane 1970:887 อ้างถึงในประคอง กรรณสูตร 2540 : 10-11) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 236 คน นำมาคำนวณหากลุ่มตัวอย่างของข้าราชการ แต่ละหน่วยงานโดยใช้สัดส่วน จากนั้นสุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จะได้กลุ่มตัวอย่างตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัด
กระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

หน่วยงาน	กลุ่มประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
กองกลาง	49	20
กองคลัง	68	28
กองการเจ้าหน้าที่	67	27
กองการสัมพันธ์ต่างประเทศ	48	19
กองตรวจและรายงาน	46	19
กองนิติการ	30	12
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา	98	40
สำนักนโยบายและแผนฯ	90	37
ศูนย์สารสนเทศ	46	19
สำนักงานกิจการพิเศษ	17	7
กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวกและประสานราชการ	15	6
หน่วยตรวจสอบภายใน	4	2
รวม	578	236

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ (2545)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับปัจจัยที่ต้องการศึกษา โดยลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบให้เลือกตอบ จำนวน 8 ข้อ ซึ่งถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ ระดับ อายุ อายุราชการ วุฒิ การศึกษา สังกัด ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่สังกัดปัจจุบัน และเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert) มีตัวเลือก 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ

1. ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
2. ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
3. ความสามัคคีในหมู่คณะ

4. การขอย้ายและการลาออกจากงาน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Seale) มีตัวเลือก 5 ระดับ จำนวน 28 ข้อ ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ 4 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยด้านผู้บริหาร
2. ปัจจัยด้านภารกิจ
3. ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน
4. ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามปลายปิด จำนวน 10 ข้อ เป็นแบบเลือกตอบว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 6 ข้อ สำหรับให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

วิธีสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน
2. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์เกอร์
3. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงถึงสภาพขวัญ โดยศึกษาจากงานวิจัยของ อุทัย หิรัญโต และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
4. สร้างแบบสอบถามโดยยึดเนื้อหา ภายใต้ทฤษฎีและงานวิจัยที่ศึกษา
5. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว ไปปรึกษากับกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาพร้อมให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนกลาง ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จากศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ 7 คน ศูนย์ประชาสัมพันธ์ 7 คน และกองการสัมพันธ์ต่างประเทศ 16 คน รวม 30 คน
7. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากการทดลองทุกฉบับ มาหาค่าความเชื่อมั่น

(Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach อ้างถึงใน พงษ์รัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 125) ได้ค่าความเชื่อมั่น แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เท่ากับ 0.83 และแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เท่ากับ 0.89

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ดร.บุญลือ ทองอยู่) ในฐานะประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ มีหนังสือถึงผู้อำนวยการกอง/สำนักในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ขอความร่วมมือข้าราชการในสังกัดตามสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปส่งและเก็บคืนด้วยตนเอง โดยส่งไปจำนวน 236 ฉบับ ได้รับคืน 236 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 และเป็นฉบับที่สมบูรณ์ทั้งหมด

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืนและเป็นฉบับที่สมบูรณ์จำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวนที่ส่งไป (ฉบับ)	จำนวนที่ ได้รับคืน (ฉบับ)	ร้อยละของ แบบสอบถามที่ได้รับคืน และเป็นฉบับที่สมบูรณ์
กองกลาง	20	20	100.00
กองคลัง	28	28	100.00
กองการเจ้าหน้าที่	27	27	100.00
กองการสัมพันธ์ต่างประเทศ	19	19	100.00
กองตรวจและรายงาน	19	19	100.00
กองนิติการ	12	12	100.00
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา	40	40	100.00
สำนักนโยบายและแผนฯ	37	37	100.00
ศูนย์สารสนเทศ	19	19	100.00
สำนักงานกิจการพิเศษ	7	7	100.00
กลุ่มช่วยอำนาจการและประสานราชการ	6	6	100.00
หน่วยตรวจสอบภายใน	2	2	100.00
รวม	236	236	100.00

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ซึ่งปรากฏว่าแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ถูกต้อง จำนวน 236 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
2. วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าร้อยละ

3. ให้คะแนนและแปลความหมายแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพขวัญของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ส่วนกลาง ตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้	5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้	4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้	2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้	1 คะแนน

4. ให้คะแนนและแปลความหมายแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ส่วนกลาง ตามเกณฑ์ที่กำหนดดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้	5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้	4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้	2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้	1 คะแนน

5. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพขวัญและปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	อยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	อยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ส่วนกลาง โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficients) วิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression Analysis) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

7. วิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน โดยหาค่าความถี่ร้อยละ

8. วิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นโดยใช้โปรแกรม สถิติ สำเร็จรูป SPSS 10.0 For WINDOWS

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 :125)

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 หาค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 หาค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

2.3 หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
(Pearson Correlation Coefficients)

2.5 วิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression Analysis)

2.6 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการส่วนกลาง เพื่อตอบปัญหาการวิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำเสนอผลการ วิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพขวัญของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการส่วนกลาง โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการส่วนกลาง โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson Correlation Coefficients) วิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression Analysis) วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานโดยใช้ความถี่ร้อยละ

การคำนวณค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS 10.0 FOR WINDOWS ซึ่งจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	62	26.27
หญิง	174	73.73

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
2. ระดับ		
ระดับ 1	2	0.85
ระดับ 2	3	1.27
ระดับ 3	8	3.39
ระดับ 4	23	9.74
ระดับ 5	50	21.19
ระดับ 6	68	28.81
ระดับ 7	53	22.46
ระดับ 8	29	12.29
3. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	24	10.17
30 – 40 ปี	94	39.83
41 – 50 ปี	83	35.17
50 ปีขึ้นไป	35	14.83
4. อายุราชการ		
1 – 5 ปี	37	15.68
6 – 10 ปี	24	10.17
11 – 15 ปี	52	22.03
16 – 20 ปี	70	29.66
21 ปีขึ้นไป	53	22.46
5. วุฒิทางการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	27	11.44
ปริญญาตรี	127	53.81
ปริญญาโท	76	32.21
ปริญญาเอก	6	2.54

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
6. สังกัด		
กองกลาง	20	8.47
กองคลัง	28	11.87
กองการเจ้าหน้าที่	27	11.44
กองการสัมพันธ์ต่างประเทศ	19	8.05
กองตรวจและรายงาน	19	8.05
กองนิติการ	12	5.08
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา	40	16.95
สำนักนโยบายและแผนการศึกษา	37	15.68
ศาสนาและวัฒนธรรม	19	8.05
ศูนย์สารสนเทศ	7	2.97
สำนักงานกิจการพิเศษ	6	2.54
กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวกและประสานราชการ	2	0.85
หน่วยตรวจสอบภายใน		
7. ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่สังกัด		
ต่ำกว่า 1 ปี	13	5.51
1 – 5 ปี	65	27.54
6 – 9 ปี	26	11.02
10 – 15 ปี	82	34.74
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	50	21.19
8. เงินเดือนที่ได้รับปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	55	23.31
10,001 – 15,000 บาท	72	30.51
15,001 – 20,000 บาท	62	26.27
20,001 – 25,000 บาท	25	10.59
25,001 – 30,000 บาท	21	8.90
สูงกว่า 30,000 บาท	1	0.42

จากตารางที่ 3 แสดงว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 236 คน มีข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพ ดังนี้

1. เพศ ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการเป็นเพศชายจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 26.27 และเพศหญิงจำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 73.73

2. ระดับข้าราชการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 6 จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 28.81 รองลงมาเป็นข้าราชการระดับ 7 จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 22.46 จำนวนน้อยที่สุดเป็นข้าราชการระดับ 1 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.85

3. อายุ ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 39.83 รองลงมามีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 35.17 อายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด 24 คน คิดเป็นร้อยละ 10.17

4. อายุราชการ ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุราชการ 16-20 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 29.66 รองลงมา มีอายุราชการ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 22.46 อายุราชการน้อยที่สุด คือ 6-10 ปี มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 10.17

5. วุฒิทางการศึกษา ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 53.81 รองลงมามีวุฒิปริญญาโท จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 32.21 วุฒิทางการศึกษาที่น้อยที่สุด คือ วุฒิปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.54

6. สังกัด ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่สังกัดสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 16.95 รองลงมา คือ สังกัดสำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 15.68 และน้อยที่สุด คือ หน่วยตรวจสอบภายในมีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.85

7. ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่สังกัด ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่สังกัดปัจจุบัน 10-15 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 34.74 รองลงมาระยะเวลา 1-5 ปี มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 27.54 ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ที่น้อยที่สุด คือ ต่ำกว่า 1 ปี มี 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.51

8. เงินเดือนที่ได้รับปัจจุบัน ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ส่วนมากรับเงินเดือน 10,001-15,000 บาท จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 30.51 รองลงมาคือ

เงินเดือน 15,001-20,000 บาท จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 26.27 เงินเดือนที่ได้รับน้อยที่สุดคือ สูงกว่า 30,000 บาท มี 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.42

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพขวัญของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของสภาพขวัญการ
ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่าความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ	ลำดับที่
ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน				
1. ท่านมีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน	3.73	0.85	มาก	3
2. ท่านมาปฏิบัติงานตรงตามเวลา อย่างสม่ำเสมอ	4.04	0.85	มาก	2
3. ท่านมีความรู้สึกอยากมาทำงานทุกวัน	3.64	0.92	มาก	4
4. ท่านยินดีอุทิศเวลาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ สำเร็จลุล่วง	4.05	0.79	มาก	1
5. ท่านมักลาหรือหยุดงานบ่อย ๆ	2.22	1.26	น้อย	5
รวม	3.54	0.50	มาก	
ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน				
6. ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้ รับมอบหมายอย่างเต็มที่	3.94	0.77	มาก	4
7. ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยไม่หวังผลตอบแทนอื่น ๆ	4.09	0.72	มาก	1
8. ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและ สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนดหรือตามที่ควร จะเป็น	4.03	0.72	มาก	2
9. ท่านชอบริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ เพื่อ การปรับปรุงและพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา	3.77	0.85	มาก	5
10. ท่านตั้งใจและกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ วิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมา ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.94	0.84	มาก	3
รวม	3.95	0.58	มาก	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่าความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ	ลำดับที่
ความสามัคคีในหมู่คณะ				
11. ท่านยินดีให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น	3.99	0.75	มาก	1
12. ท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่ม/ฝ่ายใน หน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือต่อกัน เป็นอย่างดี	3.42	0.95	ปานกลาง	2
13. ท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความ สนใจต่อเพื่อนร่วมงาน และช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ	3.23	0.92	ปานกลาง	5
14. ท่านคิดว่าในหน่วยงานของท่านเจ้าหน้าที่ มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	3.42	1.01	ปานกลาง	3
15. ท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับผู้บังคับ บัญชาและเพื่อนร่วมงานในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	3.38	0.85	ปานกลาง	4
รวม	3.49	0.50	ปานกลาง	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ค่าความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ	ลำดับที่
การขอย้ายและการลาออกจากงาน				
16. ท่านมีความสุขในการปฏิบัติงานและไม่คิดจะย้ายหรือลาออก	3.32	1.02	ปานกลาง	1
17. หน่วยงานสนับสนุนให้ท่านสามารถโยกย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่นได้ตามความพึงพอใจ	3.09	0.98	ปานกลาง	3
18. ท่านมักได้ยินเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานพูดถึงการย้ายและการลาออกเสมอ	2.94	1.08	ปานกลาง	5
19. ท่านคิดจะย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่นหากมีโอกา	3.03	1.20	ปานกลาง	4
20. ท่านคิดว่าการได้ย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่นจะทำให้ท่านมีโอกาสดีขึ้นกว่าเดิม	3.11	1.13	ปานกลาง	2
รวม	3.10	0.58	ปานกลาง	
รวมทั้งหมด	3.52	0.35	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า

1. ค่าเฉลี่ยสภาพขวัญการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ โดยรวม ($\bar{x}=3.52$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.=0.35) เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ มีสภาพขวัญการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ถ้าพิจารณาจากรายละเอียดของสภาพขวัญทั้ง 4 ด้าน จะเห็นว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=3.54$, S.D.=0.50) และความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=3.95$, S.D.=0.58) ส่วนอีก 2 ด้านมีความเฉลี่ยในระดับปานกลาง คือ ความสามัคคีในหมู่คณะ ($\bar{x}=3.49$, S.D.=0.50) และการขอย้ายและการลาออกจากงาน ($\bar{x}=3.10$, S.D.=0.58)

2. สภาพขวัญด้านความสม่ำเสมอ ในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการโดยรวม ($\bar{x}=3.54$, S.D.=0.50) เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ที่กำหนดอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบของสภาพขวัญในด้านความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 4 องค์ประกอบคือความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ($\bar{x}=3.73$, S.D.=0.85) การมาปฏิบัติงานตรงตามเวลาอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x}=4.04$, S.D.=0.85) ความรู้สึกลอยมาทำงานทุกวัน ($\bar{x}=3.64$, S.D.=0.92) และการอุทิศเวลาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง ($\bar{x}=4.05$, S.D.=0.79) องค์ประกอบของสภาพขวัญที่อยู่ในระดับน้อยได้แก่ การลาหรือหยุดงานบ่อยๆ ($\bar{x}=2.22$, S.D.=1.26)

3. สภาพขวัญด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ โดยรวม ($\bar{x}=3.95$, S.D.=0.58) เมื่อเทียบกับเกณฑ์อยู่ในระดับมาก และทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก

4. สภาพขวัญด้านความสามัคคีในหมู่คณะในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ โดยรวม ($\bar{x}=3.49$, S.D.=0.50) เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีองค์ประกอบของสภาพขวัญด้านความสามัคคีในหมู่คณะอยู่ในระดับมาก 1 องค์ประกอบคือความยินดีให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น ($\bar{x}=3.99$, S.D.=0.75) และองค์ประกอบของสภาพขวัญด้านความสามัคคีในหมู่คณะอยู่ในระดับปานกลาง 4 องค์ประกอบคือ เจ้าหน้าที่ทุกกลุ่ม/ฝ่ายในหน่วยงานให้ความร่วมมือต่อกันเป็นอย่างดี ($\bar{x}=3.42$, S.D.=0.95) เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความสนใจต่อเพื่อนร่วมงาน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ ($\bar{x}=3.23$, S.D.=0.92) เจ้าหน้าที่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ($\bar{x}=3.42$, S.D.=1.01) เจ้าหน้าที่มีความร่วมมือเป็นอย่างดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ($\bar{x}=3.38$, S.D.=0.85)

5. สภาพขวัญด้านการขอย้ายและการลาออกจากงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ โดยรวม ($\bar{x}=3.10$, S.D.=0.58) เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดอยู่ในระดับมากและองค์ประกอบของสภาพขวัญด้านการขอย้ายและการลาออกจากงานทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญของข้าราชการ

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ค่าความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าระดับ	ลำดับที่
ปัจจัยด้านผู้บริหาร	3.69	0.87	มาก	1
1. ผู้บริหารมีความรู้ด้านหลักการบริหารและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี	3.50	1.01	ปานกลาง	4
2. ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความเสมอภาคต่อผู้ร่วมงานทุกคน	3.30	0.97	ปานกลาง	6
3. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบตามความสามารถโดยยึดหลักคุณธรรม	3.58	1.01	มาก	2
4. ผู้บริหารให้เกียรติและเปิดโอกาสให้คนในหน่วยงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	3.52	0.99	มาก	3
5. ผู้บริหารมอบหมายให้ท่านปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถนั้นอย่างเต็มที่	3.31	1.02	ปานกลาง	5
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน	3.19	1.04	ปานกลาง	7
7. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากท่านและนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน				
รวม	3.43	0.09	ปานกลาง	
ปัจจัยด้านภารกิจ	4.08	0.74	มาก	1
8. ท่านเห็นว่าการที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน				

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ค่าความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าระดับ	ลำดับที่
9. ท่านมีความภาคภูมิใจในหน่วยงานของท่านที่สามารถช่วยเหลือสังคมได้	3.91	0.85	มาก	2
10. ตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความเจริญก้าวหน้าในสายงาน และสามารถโอนย้ายได้โดยสะดวก	3.23	1.03	ปานกลาง	7
11. ท่านมีอิสระในการเสนอความคิดอย่างมีเหตุผลในการปฏิบัติงาน	3.37	0.96	ปานกลาง	6
12. ท่านคิดว่างานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมและไม่มากจนเกินไป	3.38	0.90	ปานกลาง	5
13. ในหน่วยงานของท่านส่งเสริมให้มีการนำระบบการทำงานเป็นทีมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.42	0.89	ปานกลาง	4
14. ท่านพอใจกับงานที่ท่านได้รับมอบหมายอยู่ในขณะนี้	3.57	0.90	มาก	3
รวม	3.57	0.61	มาก	
ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน				
15. ท่านสามารถปรับตัวในการปฏิบัติภารกิจร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	3.86	0.68	มาก	1
16. ท่านสามารถปรึกษาและขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานได้ตลอดเวลา หากมีปัญหา	3.77	0.73	มาก	2
17. ท่านสามารถฝากเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานแทนท่านได้ในขณะที่ท่านไม่อยู่	3.57	0.80	มาก	5
18. ท่านและเพื่อนร่วมงานต่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3.68	0.74	มาก	3
19. ท่านมักสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานนอกเวลาทำงานหรือโอกาสพิเศษอื่น ๆ	3.14	0.92	ปานกลาง	7

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$	ค่าความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ค่าระดับ	ลำดับที่
20. เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นผู้มีความรู้และใช้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	3.64	0.74	มาก	4
21. เพื่อนร่วมงานยอมรับความคิดเห็นซึ่งกัน และกัน	3.48	0.77	ปานกลาง	6
รวม	3.59	0.57	มาก	
ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและ ผลตอบแทน				
22. ในองค์การของท่าน บุคลากรมีสุขภาพ กายและจิตดีพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมี คุณภาพ	3.47	0.81	ปานกลาง	1
23. หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้มีการตรวจ สุขภาพและการพัฒนาจิตอย่างสม่ำเสมอ	3.36	0.88	ปานกลาง	4
24. สถานที่ทำงานของท่านมีความปลอดภัย ในชีวิตและทรัพย์สิน	3.42	0.95	ปานกลาง	2
25. หน่วยงานของท่านมีการจัดเครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้บริการ เจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอ	3.32	0.92	ปานกลาง	5
26. สภาพแวดล้อมในหน่วยงานของท่านมี ความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ	3.40	0.87	ปานกลาง	3
27. ท่านมีความพึงพอใจต่อรายได้และสวัสดิการที่ ได้รับ	3.14	0.97	ปานกลาง	6
28. เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่ายใน ครอบครัว	2.90	1.01	ปานกลาง	7
รวม	3.29	0.67	ปานกลาง	
รวมทั้งหมด	3.47	0.53	ปานกลาง	

จากตารางที่ 5 พบว่าปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับ คือ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x}=3.59$, S.D.=0.57) ปัจจัยด้านภารกิจ ($\bar{x}=3.57$, S.D.=0.61) ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน ($\bar{x}=3.47$, S.D. = 0.53) และปัจจัยด้านผู้บริหาร ($\bar{x}=3.43$, S.D.=0.09)

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของรายละเอียดของปัจจัยแต่ละด้าน สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความรู้ด้านหลักการบริหารและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี ($\bar{x}=3.69$, S.D. = 0.87) รองลงมาได้แก่ผู้บริหารให้เกียรติและเปิดโอกาสให้คนในหน่วยงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=3.58$, S.D. = 1.04) และด้านที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารยอมรับฟังข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะและนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=3.19$, S.D. = 1.04)

2. ปัจจัยด้านภารกิจ ปัจจัยด้านภารกิจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ($\bar{x}=4.08$, S.D. = 0.74) รองลงมาได้แก่ ข้าราชการมีความภาคภูมิใจในหน่วยงานที่ช่วยเหลือสังคมได้ ($\bar{x}=3.91$, S.D. = 0.85) ด้านที่น้อยที่สุด คือ ตำแหน่งที่ข้าราชการปฏิบัติอยู่มีความเจริญก้าวหน้าในสายงานและสามารถโอนย้ายได้โดยสะดวก ($\bar{x}=3.23$, S.D. = 1.03)

3. ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้าราชการสามารถปรับตัวในการปฏิบัติภารกิจร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ($\bar{x}=3.86$, S.D. = 0.68) และข้าราชการสามารถปรึกษาและขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานได้ตลอดเวลาหากมีปัญหา ($\bar{x}=3.77$, S.D. = 0.73) ด้านที่น้อยที่สุด คือ ข้าราชการมักสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานนอกเวลาทำงานหรือโอกาสพิเศษอื่น ๆ ($\bar{x}=3.14$, S.D. = 0.92)

4. ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรมีสุขภาพกายและจิตดี พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ($\bar{x}=3.47$, S.D. = 0.813) และสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ($\bar{x}=3.42$, S.D. = 0.95) ด้านที่น้อยที่สุด คือ เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่ายในครอบครัว ($\bar{x}=2.90$, S.D. = 1.01)

ตารางที่ 6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขวัญของข้าราชการ
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

ปัจจัย ขวัญ	ปัจจัยด้าน ผู้บริหาร	ปัจจัยด้าน ภารกิจ	ปัจจัยด้าน เพื่อนร่วมงาน	ปัจจัยด้าน สุขภาพความ ปลอดภัยและ ผลตอบแทน	รวม
ความสม่ำเสมอในการ ปฏิบัติงาน	0.38	0.47	0.39	0.44	0.53
ความตั้งใจในการ ปฏิบัติงาน	0.21	0.36	0.35	0.29	0.37
ความสามัคคีในหมู่คณะ	0.32	0.40	0.42	0.44	0.50
การขอย้ายและการ ลาออกจากงาน	-0.10	-0.01	-0.01	-0.01	-0.05
รวม	0.30	0.45	0.44	0.44	0.50

จากตารางที่ 6 ผลของการวิเคราะห์จะพบว่า ในภาพรวมทุกปัจจัยจะมีความสัมพันธ์ต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการมาก ($r = 0.50$) โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการเรียงตามลำดับคือ ปัจจัยด้านภารกิจ ($r = 0.45$) ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน ($r = 0.44$) ปัจจัยด้านสุขภาพความปลอดภัยและผลตอบแทน ($r = 0.44$) และปัจจัยด้านผู้บริหาร ($r = 0.30$)

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการถดถอยอย่างง่ายของปัจจัยทุกด้านกับขวัญ
ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
Regression	1	7.24	7.24	79.57	0.00*
Residual	234	21.30	0.09		

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R)	0.50
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสอง	0.25
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสองที่ปรับแล้ว	0.25
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน	0.30

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณตัวแปรปัจจัยรวมกับขวัญของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์การถดถอย	SSB	t	p
ปัจจัย	0.33	0.04	8.92	0.00*
ค่าคงที่	2.36	0.13	17.79	0.00*

จากตารางที่ 8 ตัวแปรปัจจัยรวมที่ส่งผลต่อขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณดังนี้

$$\hat{Y} = 0.33X + 2.36$$

เมื่อ $\hat{Y}$ = ขวัญของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ
 X = ปัจจัยรวม

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการถดถอยพหุคูณของปัจจัยด้านผู้บริหารด้านภารกิจ ด้านเพื่อร่วมงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทนกับสภาพกับสภาพขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F	p
Regression	3	8.47	2.82	32.64	0.00*
Residual	232	20.07	0.09		

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.55
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสอง	0.30
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสองที่ปรับแล้ว	0.29
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน	0.29

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสุขภาพความปลอดภัยและผลตอบแทนกับขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์การถดถอย	SSB	t	p
ปัจจัยด้านภารกิจ (x_2)	0.13	0.04	3.46	0.00*
ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน(x_3)	0.13	0.04	3.21	0.00*
ปัจจัยด้านสุขภาพความ (x_4)	0.11	0.03	3.36	0.00*
ปลอดภัยและผลตอบแทนค่าคงที่	2.20	0.14	15.97	0.00*

จากตารางที่ 10 ตัวแปรปัจจัยด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสุขภาพความปลอดภัยและผลตอบแทน ส่งผลต่อขวัญของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

เขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณดังนี้

$$\hat{Y} = 0.13 x_2 + 0.13 x_3 + 0.11 x_4 + 2.20$$

เมื่อ $\hat{Y}$ คือ ขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

x_2 คือ ปัจจัยด้านภารกิจ

x_3 คือ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน

x_4 คือ ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการถดถอยพหุคูณของปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านสุขภาพความปลอดภัยและผลตอบแทนกับขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการด้านความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
Regression	3	16.90	5.63	32.07	0.00*
Residual	232	40.75	0.18		

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.54

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสอง 0.29

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสองที่ปรับแล้ว 0.28

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน 0.42

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณปัจจัยด้านผู้บริหารด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และผลตอบแทนกับขวัญของข้าราชการสำนักงาน

ปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการด้านความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์การถดถอย	SSB	t	p
ปัจจัยด้านภารกิจ (x_2)	0.23	0.06	4.12	0.00*
ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน(x_3)	0.12	0.06	2.06	0.04*
ปัจจัยด้านสุขภาพความ (x_4)	0.18	0.05	3.65	0.00*
ผลตอบแทนและผลตอบแทนค่าคงที่	1.72	0.20	8.75	0.00*

จากตารางที่ 12 ปัจจัยด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านสุขภาพความปลอดภัยและผลตอบแทนส่งผลต่อขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการด้านความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน

เขียนสมการถดถอยพหุคูณดังนี้

$$\hat{Y} = 0.23 x_2 + 0.12 x_3 + 0.18 x_4 + 1.72$$

เมื่อ $\hat{Y}$ คือ ขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการด้านความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน

x_2 คือ ปัจจัยด้านภารกิจ

x_3 คือ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน

x_4 คือ ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการถดถอยของพหุคูณของปัจจัยด้านผู้บริหารด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านสุขภาพความปลอดภัยและผลตอบแทนกับขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
Regression	2	12.94	6.47	23.20	0.00*
Residual	233	64.99	0.28		

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.41

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสอง 0.17

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสองที่ปรับแล้ว 0.16

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน 0.53

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสุขภาพความปลอดภัยและผลตอบแทนกับขวัญของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์การถดถอย	SSB	t	p
ปัจจัยด้านภารกิจ (x_2)	0.22	0.06	3.37	0.00*
ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน(x_3)	0.30	0.07	3.35	0.00*
ค่าคงที่	2.32	0.24	9.55	0.00*

จากตารางที่ 14 ตัวแปรปัจจัยด้านภารกิจและปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงาน เขียนสมการถดถอยพหุคูณดังนี้

$$\hat{Y} = 0.22 x_2 + 0.30 x_3 + 2.32$$

เมื่อ $\hat{Y}$ คือ ขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

x_2 คือ ปัจจัยด้านภารกิจ

x_3 คือ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการถดถอยพหุคูณของปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านภารกิจด้านเพื่อนร่วมงานและด้านสุขภาพความปลอดภัยและผลตอบแทนกับขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ด้านความสามัคคีในหมู่คณะ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
Regression	16.39	3	5.46	29.17	0.00*
Residual	43.45	232	0.19		

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.52

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสอง 0.27

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสองที่ปรับแล้ว 0.26

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน 0.43

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านภารกิจ ด้านเพื่อน

ร่วมงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทนกับขวัญของข้าราชการ
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ด้านความสามัคคีในหมู่คณะ

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	SSB	t	p
ปัจจัยด้านภารกิจ (x_2)	0.13	0.06	2.34	0.02*
ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน(x_3)	1.20	0.06	3.24	0.00*
ปัจจัยด้านสุขภาพความ (x_4)	0.20	0.05	3.91	0.00*
ปลอดภัยและผลตอบแทน ค่าคงที่	1.67	0.20	8.26	0.00*

จากตารางที่ 16 ตัวแปรปัจจัยด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสุขภาพความปลอดภัยและผลตอบแทน ส่งผลต่อขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ด้านความสามัคคีในหมู่คณะ

เขียนสมการถดถอยพหุคูณดังนี้

$$\hat{Y} = 0.13 x_2 + 0.20 x_3 + 0.20 x_4 + 1.67$$

เมื่อ $\hat{Y}$ คือ ขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ
ด้านความสามัคคีในหมู่คณะ

x_2 คือ ปัจจัยด้านภารกิจ

x_3 คือ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน

x_4 คือ ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการถดถอยของพหุคูณของปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน กับขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ด้านการขอย้ายและการลาออกจากงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
Regression	4	1.21	0.30	0.89	0.47
Residual	231	78.43	0.34		

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.12
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสอง	0.02
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสองที่ปรับแล้ว	- 0.00
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน	0.58

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทนกับขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการด้านการขอย้ายและการลาออกจากงาน

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์การถดถอย	SSB	t	p
ปัจจัยด้านผู้บริหาร (x_1)	-0.12	0.06	-1.88	0.06
ปัจจัยด้านภารกิจ (x_2)	0.07	0.09	0.78	0.44
ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน(x_3)	0.01	0.08	0.17	0.87
ปัจจัยด้านสุขภาพความ (x_4)	0.02	0.07	0.31	0.75
ปลอดภัยและผลตอบแทนค่าคงที่	3.14	0.27	11.51	0.00*

จากตารางที่ 18 ตัวแปรปัจจัยด้านบริหาร ด้านภารกิจ ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน ไม่ส่งผลต่อขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง

กระทรวงศึกษาธิการ ด้านการขอย้ายและการลาออกจากงาน ซึ่งจะพบว่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยด้านบริหารที่มีความสัมพันธ์ในทางตรงข้ามกับการขอย้ายและการลาออกจากงาน นั่นคือปัจจัยด้านผู้บริหารอยู่ในระดับสูง สภาพขวัญของข้าราชการในด้านการขอย้ายและการลาออกจากงานจะอยู่ในระดับน้อย

เขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณดังนี้

$$\hat{Y} = 3.14 - 0.12 x_1 + 0.07 x_2 + 0.02 x_3 + 0.02 x_4 + 3.14$$

เมื่อ $\hat{Y}$ คือ ขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ด้านการขอย้ายและการลาออกจากงาน

x_1 คือ ปัจจัยด้านผู้บริหาร

x_2 คือ ปัจจัยด้านภารกิจ

x_3 คือ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน

x_4 คือ ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 19 แสดงร้อยละของข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

ข้อความ	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้บริหารกำหนดภารกิจ แบ่งงานและมอบหมายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ให้ชัดเจนเหมาะสมตามความรู้ความสามารถความถนัดและความสนใจ	211	89.41	25	10.59
2. ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ผู้บริหารควรจัดทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ อดุติศทุ่มเทเพื่องานทุกฝ่ายให้การยอมรับ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีวัตถุประสงค์ร่วมกันและยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	228	96.61	8	3.39
3. ผู้บริหารควรให้ความสนใจพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	227	96.19	9	3.81

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ข้อความ	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4. ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการเสริมสร้างความ	225	95.34	11	4.66

เข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในองค์การเสมอ ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกอบอุ่นและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ				
5. ควรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการที่เป็นมาตรฐาน ยุติธรรม ชัดเจนและถือปฏิบัติอย่างเดียวกันทั่วทั้งองค์การ	224	94.92	12	5.08
6. ในการปฏิบัติงานควรยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ไม่ควรยึดกับกฎระเบียบมากจนเกินไป เพื่อให้การดำเนินการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	214	90.68	22	9.32
7. ผู้บริหารควรให้ความสนใจและหาสาเหตุที่ทำให้ข้าราชการลาออกหรือขอย้าย โอนไปจากหน่วยงาน รวมทั้งหาทางป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นบ่อยจนเกินไป	223	94.49	13	5.51
8. ควรมีการเสริมสร้างขวัญและสร้างบรรยากาศที่เพิ่มแรงจูงใจทางอ้อม แก่ข้าราชการ ซึ่งอาจเป็นรูปของค่าชมเชยต่อผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการในรูปของเงินเดือนเป็นต้น ซึ่งจะทำให้ข้าราชการสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้	232	98.31	4	1.69
9. องค์การควรให้ความสนใจต่อสวัสดิภาพและสุขภาพของบุคลากรในองค์การโดยจัดให้มีการตรวจสุขภาพเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง	235	99.58	1	0.42
10. ควรมีการเสริมสภาพการทำงานโดยจัดให้มีสถานที่ทำงานที่สะอาด มีอุปกรณ์การทำงานเพียงพอ สามารถใช้ได้อย่างสะดวก	236	100.00	0	0.00

จากตารางที่ 19 พบว่าโดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน มีจำนวนมากทุกข้อคิดเป็นร้อยละสูงสุดร้อยละ 100.00 และต่ำสุดร้อยละ 89.41 เรียงตามลำดับดังนี้

1. ควรมีการเสริมสภาพการทำงาน โดยจัดให้มีสถานที่ทำงานที่สะอาด มีอุปกรณ์การทำงานเพียงพอ สามารถใช้ได้อย่างสะดวก
2. องค์การควรให้ความสนใจต่อสวัสดิภาพและสุขภาพของบุคลากรในองค์การโดยจัดให้มีการตรวจสุขภาพเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง

3. ควรมีการเสริมสร้างขวัญและสร้างบรรยากาศที่เพิ่มแรงจูงใจทางอ้อมแก่ข้าราชการ ซึ่งอาจเป็นรูปของค่าชมเชยต่อผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการในรูปของ เงินเดือน เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ข้าราชการสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้
4. ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ผู้บริหารควรจัดทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ อุทิศ หุ่่มเทเพื่องาน ทุกฝ่ายให้การยอมรับ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีวัตถุประสงค์ ร่วมกันและยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
5. ผู้บริหารควรให้ความสนใจพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
6. ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและ เจ้าหน้าที่ในองค์การเสมอ ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกอบอุ่นและเป็นส่วน หนึ่งขององค์การ
7. ควรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งและการแต่งตั้ง ข้าราชการที่เป็นมาตรฐาน ยุติธรรม ชัดเจนและถือปฏิบัติอย่างเดียวกันทั่วทั้ง องค์การ
8. ผู้บริหารควรให้ความสนใจ และหาสาเหตุที่ทำให้ข้าราชการลาออก หรือขอย้าย โอน ไปจากหน่วยงาน รวมทั้งหาทางป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นบ่อยจนเกินไป
9. ในการปฏิบัติงานควรยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ไม่ควรยึดติดกับกฎระเบียบมาก จนเกินไป เพื่อให้การดำเนินการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
10. ผู้บริหารกำหนดภารกิจแบ่งงานและมอบหมายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของ เจ้าหน้าที่ให้ชัดเจนเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ ความถนัดและความ สนใจ

นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญในการ ปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความรู้ในงานขององค์กรโดยภาพรวมมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและพิจารณา กำหนดคนให้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ ประสบการณ์ ความถนัดและความสามารถ
2. ผู้บริหารควรพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยการมอบหมายภารกิจให้ปฏิบัติในลักษณะ ของคณะทำงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้อย่างทั่วถึง ควรมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปของการยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลตามโอกาสและความเหมาะสม ผู้บริหารควรมีการพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันเพื่อจะได้รับรู้ถึง ปัญหาอุปสรรคและหาทางแก้ไข

4. ในการพิจารณาความดีความชอบ ควรยึดผลงานและประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก
ควรมีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานตัวชี้วัดในการพิจารณาอย่างชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้
ไม่พิจารณาจากความพึงพอใจ หรือความชอบส่วนบุคคล

5. ผู้บริหารควรยึดเป้าหมายของงานเป็นหลักมากกว่าเคร่งครัดและยึดติดกับกฎระเบียบ
มากเกินไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยได้สรุปผล และข้อเสนอแนะการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ส่วนกลาง
2. ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนกลาง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในส่วนกลาง จำนวน 578 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ข้าราชการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง จำนวนทั้งสิ้น 236 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
2. ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
3. ความสามัคคีในหมู่คณะ
4. การขอย้ายและการลาออกจากงาน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งเป็น

1. คำถามปลายปิด จำนวน 10 ข้อ
2. คำถามปลายเปิดเพื่อแสดงความคิดเห็น จำนวน 6 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง เฉพาะกรุงเทพมหานคร และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จำนวน 236 ฉบับ ได้รับคืน 236 ฉบับ และทุกฉบับเป็นแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามตอบครบทุกข้อ คิดเป็นร้อยละ 100.00

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 10.0 FOR WINDOW คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ วิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้คือ ปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยซึ่งเป็นตัวแปรต้นที่นำมาศึกษาส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดพอสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สถานภาพของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ส่วนกลาง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง รับราชการในระดับ 6 อายุระหว่าง 30 – 40 ปี มีอายุราชการ 16 – 20 ปี ปฏิบัติงานในสังกัดสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในหน่วยงานที่สังกัด 10 – 15 ปี และเงินเดือนที่ได้รับส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 10,001-15,000 บาท
2. สภาพขวัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.52$, S.D. = 0.35) เรียงตามลำดับดังนี้ คือความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = 0.58) ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.54$, S.D. = 0.50) ความสามัคคีในหมู่คณะ ($\bar{x} = 3.49$, S.D. = 0.50) และการขอย้ายและการลาออกจากงาน ($\bar{x} = 3.10$, S.D. = 0.58)
3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการส่วนกลาง พบว่า มี 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับมากเรียงตามลำดับคือ ปัจจัยด้านภารกิจ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และผลตอบแทน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติในระดับน้อยคือ ปัจจัยด้านผู้บริหาร

ได้สมการในการพยากรณ์ หรือสมการถดถอยดังนี้

$$\hat{Y} = 0.13 x_2 + 0.13 x_3 + 0.11 x_4 + 2.20$$

อภิปรายผล

1. สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ส่วนกลาง

ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการส่วนกลาง มีสภาพขวัญในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะพบว่าด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และด้านความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสามัคคีในหมู่คณะและด้านการขอย้ายและการลาออกจากงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

1.1 ด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.95$) เมื่อพิจารณารายละเอียดแล้วพบว่า มีระดับมากทุกประเด็นเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ การปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถโดยไม่หวังผลตอบแทนอื่น ๆ ($\bar{x} = 4.09$) การปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและสำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนดหรือตามที่ควรจะเป็น ($\bar{x} = 4.03$) ความตั้งใจและกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้วิทยาการและเทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.94$) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ($\bar{x} = 3.94$) และการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา ($\bar{x} = 3.77$)

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การที่ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการมีสภาพขวัญด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ มีหลากหลายและมีปริมาณมากที่ข้าราชการต้องรับผิดชอบจากการสั่งการโดยตรงของรัฐมนตรี ปลัดกระทรวง และรองปลัดกระทรวง ซึ่งจะต้องเร่งปฏิบัติอย่างรวดเร็วและบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ข้าราชการมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตรงตามระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (Mcgregor 1960 : 48) ซึ่งตั้งสมมติฐานไว้ว่าคนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิถีทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ การเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเอง จึงจะเป็นวิถีทางงานให้สำเร็จและเป็นผลให้คนรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานด้วย นอกจากนี้ยังเป็นไปตามที่ นกตล ลัมสุรัตน์ (2526 : 7) ได้กล่าวถึงบุคลากรในองค์การที่มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่า บุคลากรจะมีความกระตือรือร้นในงาน ไม่เฉื่อยชา ผัดวันประกันพรุ่ง เต็มใจที่จะรับงานใหม่ งานยากและท้าทาย มีความมั่นใจและไว้วางใจในกลุ่ม ร่วมมือกันฝ่าฟันอุปสรรคโดยไม่ท้อแท้ และจากการวิจัยอาจกล่าวได้ว่าการที่จะปฏิบัติงานให้มีคุณภาพนั้น ข้าราชการจะต้องมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีเทคนิคและวิธีการในการปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องพยายามพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานอยู่เสมอ

1.2 ด้านความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.54$) เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละประเด็นพบว่า มีระดับมากอยู่ 3 ประเด็น เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ การอุทิศเวลาเพื่อไปปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง ($\bar{x} = 4.05$) การมาปฏิบัติงานตรงตามเวลา ($\bar{x} = 4.03$) ความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.73$) และความรู้สึกอยากมาทำงานทุกวัน ($\bar{x} = 3.64$) ส่วนประเด็นที่มีระดับค่าเฉลี่ยน้อยมีอยู่ 1 ประเด็น คือการลาหรือหยุดงานบ่อย ๆ ($\bar{x} = 2.22$)

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีอยู่เป็นจำนวนมากทำให้ข้าราชการจะต้องอยู่ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปโดยเสียสละเวลาส่วนตัว อุทิศเวลาให้แก่หน่วยงานเพื่อให้สามารถดำเนินการกับภารกิจเหล่านั้นให้สำเร็จลุล่วงจนรู้สึกมีความผูกพันกับหน่วยงาน อยากมาทำงานทุกวันและมีอัตราในการลาหรือหยุดงานน้อย ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องตามที่ พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 212) กล่าวว่า ถ้าพนักงานมีความสุข พพอใจในการทำงานองค์การเองจะได้รับประโยชน์เต็มที่จากผลผลิตของงาน

1.3 ด้านความสามัคคีในหมู่คณะ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.49$) เมื่อพิจารณารายละเอียดแล้วพบว่า มีระดับมากอยู่ 1 ประเด็นคือ การยินดีให้ความร่วมมือต่อกิจกรรม

ต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น ($\bar{x} = 3.99$) ส่วนประเด็นอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ เจ้าหน้าที่ทุกกลุ่ม/ฝ่ายในหน่วยงานให้ความร่วมมือต่อกันเป็นอย่างดี ($\bar{x} = 3.42$) ในหน่วยงานเจ้าหน้าที่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ($\bar{x} = 3.42$) เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.77$) และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความสนใจต่อเพื่อนร่วมงานและช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ ($\bar{x} = 3.23$)

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ จะต้องร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน จึงทำให้มีการปรึกษาหารือร่วมกัน ช่วยกันปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งยินดีให้ความร่วมมือกับหน่วยงานในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 341) ที่กล่าวว่า การสร้างสามัคคีในหมู่คณะก่อให้เกิดพลังร่วมอันสามารถจะฟันฝ่าอุปสรรคขององค์การได้ สำหรับประเด็นอื่น ๆ ที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและส่วนบุคคลนั้น ข้าราชการจะให้ความสำคัญในระดับรองลงมา โดยมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกบ้าง แต่ก็ให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณ ภูติวนิชย์ (2541) ที่พบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังสนับสนุนกลอสเตอร์ (Gloster 1975 : 5074A) ซึ่งพบว่า การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อขวัญในระดับปานกลาง

1.4 ด้านการขอย้ายและการลาออกจากงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.10$) เมื่อพิจารณารายละเอียดแล้วพบว่า มีระดับปานกลางทุกประเด็น เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยคือ เจ้าหน้าที่มีความสุขอยู่กับงานและไม่คิดจะย้ายหรือลาออก ($\bar{x} = 3.32$) เจ้าหน้าที่คิดว่า การได้ย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่นจะทำให้มีโอกาสดีขึ้นกว่าเดิม ($\bar{x} = 3.11$) หน่วยงานสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่สามารถโยกย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่นได้ตามความพึงพอใจ ($\bar{x} = 3.09$) เจ้าหน้าที่คิดจะย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่นหากมีโอกาส ($\bar{x} = 3.03$) และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมักพูดถึงการย้ายและการลาออกเสมอ ($\bar{x} = 2.94$)

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า จากภารกิจและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานทำให้ข้าราชการรู้สึกมีความสุขอยู่กับงานในระดับปานกลางโดยไม่มีความคิดที่จะย้ายหรือลาออก เนื่องจากยังไม่แน่ใจว่าการได้ย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่นจะทำให้มีโอกาสดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ ข้าราชการมีความเห็นว่า หน่วยงานยังสนับสนุนให้ย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่นในระดับปานกลาง ซึ่งมีข้าราชการส่วนหนึ่งมีความคิดที่จะย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่นหากมีโอกาส โดยมีการพูดถึงการย้ายและการลาออกบ้าง ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถนำทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg 1959 : 113-115) มาสนับสนุนได้ว่า องค์ประกอบกระตุ้นเป็นตัวสร้างความพึงพอใจให้บุคคลปฏิบัติงาน หากได้รับการตอบสนองอีกก็จะเพิ่มความพึงพอใจต่อไปเป็นอย่างดี ในขณะที่หากปัจจัยด้านงานไม่ได้รับการตอบสนองก็จะไม่บังเกิดผลดีขึ้นมาเลย เพราะบุคคลไม่ถูกจูงใจ ถ้าไม่มีปัจจัยด้านงานในองค์การก็จะไม่สามารถรักษาบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การไว้ได้

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการส่วนกลาง

จากผลการวิจัยพบว่าในภาพรวมปัจจัยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ แต่จะมีปัจจัย 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้คือ ปัจจัยด้านภารกิจ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน ส่วนปัจจัยด้านผู้บริหารส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานในระดับน้อย ซึ่งแต่ละปัจจัยมีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านการกิจ จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการกิจส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนกลางในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอดิศักดิ์ มาศยงค์ (2536) ที่ศึกษาขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานที่ทำ สภาพการปฏิบัติงานและงานที่ได้รับมอบหมายมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสรเสรีญ วิเชียรรัตน์ (2531) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานและหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับขวัญในระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg : 1959) ซึ่งระบุว่าปัจจัยกระตุ้นอันดับแรกที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือความสำเร็จในงานที่ทำ และเป็นไปตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow : 1971) ขั้นสูงสุดคือ ความต้องการที่ได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด เพราะความต้องการในขั้นนี้มนุษย์จะมีความสุขในการทำงาน

เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านการกิจเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการส่วนกลางมีความเห็นว่า งานที่ปฏิบัติอยู่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ข้าราชการมีความภาคภูมิใจในหน่วยงานที่สามารถช่วยเหลือสังคมได้และมีความพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย หน่วยงานส่งเสริมให้มีการนำระบบการทำงานเป็นทีมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม ข้าราชการมีอิสระในการเสนอความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่มีความเจริญก้าวหน้าในสายงาน สามารถโอนย้ายได้สะดวก

2.2 ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการส่วนกลาง เป็นอันดับสองรองจากปัจจัยด้านการกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะรักษ์ นวลโคกสูง (2541) ซึ่งศึกษาขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจในเชิงบวก และสอดคล้องกับงานวิจัยของบริมเมอร์ (John Leo Breamer 1970) ที่ได้ศึกษาขวัญกำลังใจครูในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐ Maryland พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงคือ การได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพที่ดี และการยอมรับในความสำเร็จ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ในขั้นที่ 3 คือ ความต้องการเป็นเจ้าของ ต้องการความรัก ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการที่จะอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน และได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นในกลุ่ม และสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร เป็นองค์ประกอบของปัจจัยต่ำจน

เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน เป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการสามารถปรับตัวในการปฏิบัติภารกิจร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี สามารถปรึกษาหารือและขอความช่วยเหลือกันได้อย่างเต็มที่ตลอดเวลา ต่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน และมีความเห็นว่าเพื่อนร่วมงานเป็นผู้มีความรู้และใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ไม่อยู่สามารถฝากให้ปฏิบัติงานแทนกันได้ มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และได้สังสรรค์กันนอกเวลาหรือโอกาสพิเศษอื่น ๆ บ้างเป็นครั้งคราว

2.3 ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เป็นลำดับที่สามรองจากปัจจัยด้านการกิจ และปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนาปีเย (Napier : 1965) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องขวัญของครู พบว่าเงินเดือน หรือค่าจ้างมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการทำงานเพราะบุคคลทำงานก็เพื่อได้ค่าตอบแทนในการยังชีพ หากแรงงานและค่าจ้างไม่ได้สัดส่วนกันจะทำให้บุคคลไม่พอใจทำให้มีผลกระทบต่อการครองชีพและมีผลสะท้อนถึงขวัญของบุคคลผู้

ทำงานด้วย นอกจากนี้ คลีเมนต์ (Clements : 1983) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูงกับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาวิทยาลัยชุมชนรัฐแมสซาชูเซต พบว่าองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานคือ ลักษณะของงาน ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสในความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและความมั่นคงในหน้าที่การงาน และเรื่องทั่ว ๆ ไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณีย์ ศรีเพ็ญ (2536) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการลาออกของครูช่างอุตสาหกรรมในวิทยาลัยเทคนิคสังกัดกรมอาชีวศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการลาออกของครูช่างอุตสาหกรรมมากที่สุดได้แก่ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และกรองแก้ว สรนนท์ (2536) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข และสาย ค ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพบว่า เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองในการพยากรณ์ความพึงพอใจ

เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านสุขภาพความปลอดภัย และผลตอบแทนเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยซึ่งอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านพบว่าข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการส่วนกลางมีสุขภาพกายและจิตดี พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สภาพแวดล้อมในหน่วยงานมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ หน่วยงานมีการจัดเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้บริการเจ้าหน้าที่พอสมควร ข้าราชการมีความพึงพอใจต่อรายได้และสวัสดิการที่ได้รับเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่าย ซึ่งจากผลการวิจัยเป็นไปตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ชั้นที่ 1 และชั้นที่ 2 ความต้องการขั้นพื้นฐานทางด้านร่างกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะตอบสนองความต้องการทางร่างกาย ความมั่นคงในการมีชีวิตอยู่รอดและการมีหลักประกันในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์กที่ว่า เงินเดือนเป็นองค์ประกอบของปัจจัยคำจูง

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากผลของการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อการบริหาร

ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ มีสภาพขวัญโดยรวมอยู่ในระดับมากควรที่ผู้บริหารทุกระดับ จะให้ความสนใจและเสริมสร้างขวัญกำลังใจของข้าราชการให้อยู่ในระดับที่ดีอยู่เสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเป็นการส่งเสริมให้ข้าราชการมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

จากผลการวิเคราะห์ตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า

ปัจจัยด้านภารกิจ เป็นปัจจัยแรกที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ข้าราชการมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ หน่วยงานส่งเสริมให้มีการนำระบบการทำงานเป็นทีมมาใช้ในการปฏิบัติงานงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมและไม่มากจนเกินไป ข้าราชการมีอิสระในการเสนอความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลในการ

ปฏิบัติงาน และตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่มีความเจริญก้าวหน้าในสายงานและโอนย้ายได้สะดวก ดังนั้นจึงควรที่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องควรที่จะพิจารณาดำเนินการเพื่อเสริมสร้างขวัญของข้าราชการให้ดียิ่งขึ้นในเรื่องต่อไปนี้

1. กำหนดภารกิจ แบ่งงาน และมอบหมายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ให้ชัดเจนตรงตามความรู้ความสามารถและความถนัดในปริมาณที่เหมาะสม
2. พัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยการมอบหมายภารกิจให้ปฏิบัติในลักษณะของคณะทำงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
4. ผู้บริหารควรให้ความสนใจ และหาสาเหตุที่ทำให้ข้าราชการลาออก ขอย้าย หรือขอโอนไปจากหน่วยงาน รวมทั้งหาทางป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นบ่อยจนเกินไป

ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานเป็นอันดับที่สอง เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า มีอยู่ 1 ด้านที่ข้าราชการมีความเห็นในระดับปานกลาง คือการสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานนอกเวลาทำงาน หรือโอกาสพิเศษอื่น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่า ข้าราชการมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติงานในเวลาทำงานมากจนเกิดความเหนื่อยล้าและอยากจะ พักผ่อนหรือมีเวลาส่วนตัวนอกเวลาทำงานหรือในวันหยุด จนไม่เกิดความรู้สึกอยากจะสังสรรค์หรือทำกิจกรรมอื่น ๆ นอกเวลาทำงาน ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาดำเนินการดังนี้

1. จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้สึกอบอุ่น ผูกพันรักใคร่และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
2. ส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันโดยจัดทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ ทุกฝ่ายให้การยอมรับ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และสามารถปรึกษาหารือกันได้ตลอดเวลา
3. สร้างแรงจูงใจ ความสำนึกและวัฒนธรรมการทำงานในการอยู่ร่วมกัน

ปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานเป็นอันดับที่สาม เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ข้าราชการมีความเห็นในระดับปานกลางทุกด้าน คือการมีสุขภาพกายและจิตดี สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สภาพแวดล้อมเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน เครื่องมือและอุปกรณ์มีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เงินเดือนและสวัสดิการเพียงพอกับค่าใช้จ่าย ซึ่งจะเห็นว่าปัจจัยด้านสุขภาพ ปลอดภัยและผลตอบแทน เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย และความ เป็นอยู่ของบุคลากรในองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารควรจัดให้มีความเหมาะสมดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความรู้ในงานขององค์กรโดยภาพรวมและเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

2. ผู้บริหารควรยึดเป้าหมายของงานเป็นหลักมากกว่าเคร่งครัดและยึดติดกับกฎระเบียบมากเกินไป
3. ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กร
4. ผู้บริหารควรยึดผลงานและประสิทธิภาพของการทำงานเป็นหลักในการพิจารณาความดีความชอบ และควรมีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานตัวชี้วัดในการพิจารณาอย่างชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ ไม่พิจารณาจากความพึงพอใจหรือความชอบส่วนบุคคล
5. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการบริหารงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านภารกิจที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกหน่วยที่สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กุสุมา วงษ์จันทร์. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2532.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ชวนการพิมพ์, 2528.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. กองสวัสดิการ. กรุงเทพมหานคร : ชวนการพิมพ์, 2531.

จำนง บุญชู. “การบำรุงขวัญจรรยาของครูประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ”. วารสารการบริหาร, (1 กุมภาพันธ์ 2513) : 18.

จำนง สมประสงค์. หลักการปกครองของหัวหน้างาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2518.

ชัยชาญ ศรีทรง. ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519.

ชาญชัย อาจิมสมาจาร. พฤติกรรมในองค์กร. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต, 2524.

ฐิระ ประवालพฤษ. “ขวัญ”, วารสารมิตรครู. (เมษายน, 2526) : 6-13.

ณัฐพล ชันธิไชย. การสร้างมาตรฐานวัดกำลังใจ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2517.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. ผู้บริหารกับการพัฒนาจริยธรรม. กรุงเทพฯ, 2533.

เด่นพงษ์ พลละคร. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : แพรวการข่าว, 2511.

เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2540.

ธวัฒน์ มีชัย. ขวัญของผู้ปฏิบัติงานนิเทศการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2539.

ธีรนนท์ ทิธา. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2539.

นภดล ลิ้มสุรัตน์. “จิตวิทยาในการสร้างขวัญและกำลังใจ”, บิสิเนสสีก. 17 ฉบับที่ 5

(กัณยณ 2526) : 7.

- นิรุติ โชติกะ. การศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจของข้าราชการสำนักงานที่ดินในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2536.
- บ้านาญ บำรุงรส. ขวัญกำลังใจของตำรวจภูธรในจังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2534.
- ประคอง กรณสุต. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
เจริญผล, 2531.
- ประยูร พรหมพันธ์. การบำรุงขวัญ. วารสารนักบริหาร, 8 กรกฎาคม, 2517.
- ประสพ รัตนคุณ. ขวัญกำลังใจของผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2533.
- ปิยะรักษ์ นวลโคกสูง. ขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2541.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ:สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา, 2540.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2537.
- เพ็ญศรี ชุนใช้. การศึกษาเปรียบเทียบขวัญของอาจารย์พยาบาลในมหาวิทยาลัยส่วนกลางและส่วนภูมิภาค. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517.
- ภิญโญ สาร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.
- . การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2526.
- ยนต์ ชุนจิต. สภาพปัญหาที่ส่งผลต่อสุขภาพจิตของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526.
- ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2536.
- วิจิตร อวาทกุล. เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : เจริญผล, 2526.
- วิจิต เยี่ยมเวหา. การศึกษาขวัญกำลังใจของครูและคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2531.
- วุฒิชัย จานง. การจูงใจในองค์การธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2525.
- สมคิด บางโม. กำลังขวัญและสภาพการทำงานของบุคลากรในกองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2516.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

———. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2538.

สมหวัง ลีทธิศรีประพันธ์. ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของพนักงานครูเทศบาลในเขตการศึกษา 3.

วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2538.

สรเสรีญ วิเชียรรัตน์. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
ศึกษาจังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สงขลา, 2531.

สุขสันต์ มุกดาสนิท. กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของเกษตรอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2528.

สุบิน ฉัตรดอน. ขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2532.

สุวรรณ ภูติวิชัย. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึง
พอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

สุเมธ เตียววิเศษ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาการพิมพ์, 2527.

เสถียร เหลืองอร่าม. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โพธิ์สามต้นการพิมพ์, 2519.

เสถียร เหลืองอร่าม. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง

,

2523.

ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ, ศูนย์ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.

โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ,
2543.

นโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม, สำนัก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.

แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประจำปี 2545. กรุงเทพฯ :
กระทรวงศึกษาธิการ, 2545.

อดิศักดิ์ มาศคง. ขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2536.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.

อรุณ ศรีวรรณชาติ. ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สงขลา, 2529.

อารี สวรรค์วานิช. การศึกษาขวัญของครูประจำเทศบาลจังหวัดสุโขทัย. วิทยานิพนธ์ ปริญญา

มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

- อุทัย หิรัญโต. ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2515.
- . ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2520.
- . หลักการบริหารบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : โอ เอส พริ้นติ้งเฮ้าส์, 2531.

ภาษาอังกฤษ

Alderfer, C.P. **Management Individual and Group Behavior in Organization.** Tokyo :

Megraw-Hill, 1983.

Bergeth, Robert I. **An Experimental Study of Teacher Morale in Selected School District**

Of North Dakota. Dissertation Abstracts, International, 1971.

Clements, Evelyn. **A Study of the Relationship between Intrinsic and Extrinsic Variables**

And Job Satisfaction among Student Personal Workers in Community Colleges.

Dissertation Abstracts International, 1983.

Davis Keith. **Human Behavior of Work : Organization Behavior.** New York : McGraw-

Hill, 1981.

Flippo, Edwin B. **Principle of Personnel Management Administration.** New York :

McGraw-Hill, 1971.

Glisson, Charles, and Durick Mark. **Predictors of Job Satisfaction and Organizational**

Commitment in Human Service Organizations. Administrative Quarterly, 1988.

Goodson, Tanya Jamine. **Herberg's Motivation Hygiene Theory Applied to Elementary**

Teachers in Selected Alabama. Dissertation Abstracts International, 1985.

Herzberg, Federick, **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, 1974.

James Martella Welch. **The Relationship of the School Principals Leader Behavior of**

Teacher Moral. Dissertation Abstracts International, 1983.
Kemper, Lawrence Barlett. **Morale of Elementary School Principals in Mexican American**

Poverty School. Dissertation Abstracts International, 1975.
Ladipo, Befly. **Motivational Factors and Attitude Change in Teacher.** Dissertation

Abstracts International, 45 (January 1985) : 2041A.
Lathrop, Robert Frederick. **A Study of Relationship Between Teacher Absence Behavior**

And Moral. Dissertation Abstract International. 40
(November 1979) : 2391A.

Lewis, Joseph Wilborn. **A Study of Determine the Relations of Administrative Practices**

And Teacher Moral in Post Secondary Vocational Technical Programme of

Mississippi. Dissertation Abstracts International, 1974.
Maslow, Abraham. **Motivation and Personality.** 2nd ed. New York : Harper and Row, 1970.

Mcgreger, Douglass M. **The Human Side of Enterprise.** New York : McGraw-Hill, 1960.

Yolder, Dale. **Personnel Principles and Policies.** 2nd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc., 1959.