# บทที่ 5

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู โดยใช้ข้าราชการทั้งหมดของสำนักงาน ก.ค. จำนวน 261 คน เป็นประชากรในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามซึ่งถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน (Motivation Hygiene Theory) ของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg) เป็นแนวทางในการศึกษา รวม 13 ด้าน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Satistical package for the Social Science) ของรองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ศรีมาโนชน์ ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะวิชาครุศาสตร์ วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ในการคำนวณหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก เป็นเพศหญิง คุณวุฒิส่วนใหญ่ คือ ระดับปริญญาตรี อายุราชการในสำนักงาน ก.ค. ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 4-6 ปี และเมื่อจำแนกบุคลากรตามตำแหน่งผู้บริหารหรือฐานะผู้ปฏิบัติงานแล้วพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบุคลากรในกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ

2. เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน ก.ค. แล้ว พบว่าค่าเฉลี่ยรวมของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน ก.ค. อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.08)

3. เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงาน ก.ค. เป็นรายปัจจัยแล้ว พบว่าปัจจัยที่ทำให้กลุ่มบุคลากรในสำนักงาน ก.ค. มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุดมีเพียงด้านเดียว คือ ความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.52) ส่วนปัจจัยที่เหลือทั้งหมด 12 ด้าน เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรในสำนักงาน ก.ค. มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากทั้งหมด ซึ่งสามารถเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

| | |
|---|---|
| ด้านสัมพันธภาพในหน่วยงาน | ($\bar{X}$ = 3.43) |
| ด้านชีวิตส่วนตัว | ($\bar{X}$ = 3.33) |
| ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน | ($\bar{X}$ = 3.30) |
| ด้านความรับผิดชอบ | ($\bar{X}$ = 3.25) |
| ด้านลักษณะงานที่ทำ | ($\bar{X}$ = 3.21) |
| ด้านการนิเทศงาน | ($\bar{X}$ = 3.07) |
| ด้านการยอมรับนับถือ | ($\bar{X}$ = 3.00) |
| ด้านสถานภาพของตำแหน่ง | ($\bar{X}$ = 2.96) |
| ด้านสวัสดิการ | ($\bar{X}$ = 2.96) |
| ด้านเงินเดือน | ($\bar{X}$ = 2.76) |
| ด้านสภาพการทำงาน | ($\bar{X}$ = 2.68) |
| ด้านความก้าวหน้า | ($\bar{X}$ = 2.64) |

4. เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน ก.ค. เป็นรายกลุ่มแล้วพบว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงมีระดับความพึงพอใจสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 3.54) ส่วนกลุ่มบุคลากรที่มีระดับความพึงพอใจรองลงมาตามลำดับ คือ กลุ่มบุคลากรในกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ ($\bar{X}$ = 3.14) กลุ่มบุคลากรในกองวิชาการบริหารงานบุคคล ($\bar{X}$ = 3.10) กลุ่มบุคลากรในสำนักงานเลขานุการกรม ($\bar{X}$ = 2.92) และกลุ่มบุคลากรในกองวินัยและนิติการ มีระดับความพึงพอใจต่ำสุด ($\bar{X}$ = 2.79)

อภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า มีประเด็นที่น่าสนใจบางประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย คือ

ด้านระดับความพึงพอใจ พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจของบุคลากรในสำนักงาน ก.ค. ทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.08) ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่น่าพอใจเป็นอย่างยิ่ง และแสดงให้เห็นว่าขณะนี้บุคลากรในสำนักงาน ก.ค. มีขวัญและกำลังใจดี เพราะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจอย่างแยกไม่ออก ดังเช่นที่ กุยออน (Guion, 1961) กล่าวไว้ว่า ขวัญ คือ ทัศนคติที่มีต่องาน ขวัญเป็นเรื่องของความต้องการของแต่ละคน เมื่อได้รับการสนองตอบจะเป็นเรื่องของความพึงพอใจในงานด้วย ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานย่อมจะต้องมีขวัญดีและผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจในงานย่อมเบื่อหน่าย ไม่อยากทำงานและอยากเปลี่ยนงาน ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ที่ชี้บอกว่าบุคคลในหน่วยงานนั้นมีขวัญไม่ดี

จากการที่ผู้วิจัยพบว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.ค. มีระดับความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์มากนั้น เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของกุยออนแล้วสามารถกล่าวได้ว่าปัจจุบันบุคลากรในสำนักงาน ก.ค. มีขวัญดี จึงขัดแย้งกับงานวิจัยของ สนั่น อินทรประเสริฐ (2531) ที่พบว่าบุคลากรในสำนักงาน ก.ค. มีขวัญและกำลังใจน้อยและผู้วิจัยได้เสนอแนะให้ส่งเสริมสวัสดิการ บำรุงขวัญและกำลังใจเป็นอันดับแรก ฉะนั้นผลงานวิจัยครั้งนี้จึงแตกต่างจากผลงานวิจัยดังได้กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระยะเวลา และผู้บริหารได้นำผลงานวิจัยดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาองค์การแล้วด้วย

ด้านปัจจัย พบว่าปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรในสำนักงาน ก.ค. มีความพึงพอใจเป็นอันดับ 1 ($\bar{X}$ = 3.52) แสดงว่าบุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเนื้องาน (Job Content) เป็นอย่างยิ่ง บุคลากรรักและชอบที่จะทำงานเพราะมีความพึงพอใจที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้ และเสร็จเรียบร้อยทันตามเวลาที่กำหนด อีกทั้งมีความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่ทำสำเร็จไปแล้ว ฯลฯ จะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า บุคลากรของสำนักงาน ก.ค. มีลักษณะมุ่งงานเป็นสำคัญเพราะสนใจในความ

สำเร็จและเป้าหมายขององค์การมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว เพราะความสำเร็จของงาน คือ เป้าหมายสูงสุดในชีวิตของบุคลากร

ฉะนั้นงานวิจัยครั้งนี้จึงสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Need Theory) ของมาสโลว์ (Maslow, 1954) ที่ว่าลำดับขั้นความต้องการสูงสุดในชีวิตมนุษย์ คือ ความต้องการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (self-Actualization Needs) ฉะนั้นการที่บุคลากรในสำนักงาน ก.ค. มีระดับความพึงพอใจด้านความสำเร็จในการทำงานเป็นอันดับสูงสุด แสดงว่าบุคลากรได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำอื่น ๆ คือ ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) ด้านความปลอดภัย (Safty needs) ด้านสังคม (Belonging needs) และด้านการยกย่องในสังคม (Esteem needs) จนเป็นที่พอใจแล้ว และผู้วิจัยเห็นว่ามีความสอดคล้องกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่เหลืออีก 12 ด้านของเฮอร์ซเบอร์กอีกด้วย

นอกจากนี้งานวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีจูงใจในผลสัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McCelland's Achievement Motivation Theory อ้างถึงในสมยศ นาวีการ, 2521) ที่ว่าคนเรามีความต้องการ 3 ประการ แต่ประการที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น มีโอกาสได้รับผิดชอบในงานที่ท้าทายความสามารถ แต่มีเป้าหมายและสามารถทราบผลการปฏิบัติงานได้ เป็นต้น

ถ้าพิจารณางานวิจัยในประเทศไทย จะพบว่างานวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของวีระชาติ แก้วไสย (2518) ที่พบว่าครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย มีความพึงพอใจด้านความสำเร็จของงานในระดับสูงสุด ถึงแม้ว่ากลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรจะต่างกัน แต่หน้าที่และความรับผิดชอบทำให้บุคลากรทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญด้านความสำเร็จในการทำงานเป็นอย่างมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภารกิจของครูมุ่งที่การสอนให้เสร็จทันตามกำหนดเวลาและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ส่วนภารกิจของบุคลากรในสำนักงาน ก.ค. มุ่งที่การส่งเสริมสนับสนุนและให้บริการแก่ครูให้ทันต่อความต้องการ แสดงว่าบุคลากรทั้งสองกลุ่มมุ่งเรื่องงานเป็นหลัก เมื่องานเสร็จเรียบร้อย รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จึงมีความพึงพอใจเป็นอย่างมาก

ด้านสัมพันธภาพในหน่วยงาน ซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุนและช่วยป้องกันไม่ให้คนเบื่อหน่ายในการทำงานนั้น บุคลากรในสำนักงาน ก.ค. มีความพึงพอใจเป็นอันดับ 2 ($\bar{X}$ = 3.43) แสดงว่าหน่วยงานนี้ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธภาพเป็นอย่างมาก เพราะเชื่อว่าหากผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารมีสัมพันธภาพที่ราบรื่นเข้าใจซึ่งกันและกันและช่วยเหลือกันแล้ว บรรยากาศในที่ทำงานย่อมแจ่มใสและบุคลากรในหน่วยงานย่อมมีสุขภาพจิตดี

การที่บุคลากรในหน่วยงานนี้มีระดับความพึงพอใจด้านสัมพันธภาพสูง อาจเป็นเพราะองค์การนี้เป็นหน่วยงานระดับกรมซึ่งไม่ใหญ่นักและมีบุคลากรไม่มาก ฉะนั้นการติดต่อกันจึงสะดวกและรวดเร็ว ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันได้ง่ายซึ่งช่วยให้บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

สำหรับปัจจัยด้านนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในโลกปัจจุบัน เพราะคนมิใช่เครื่องจักรที่จะใช้การบริหารตามแนววิทยาศาสตร์ (Scientific Management) อีกต่อไป แต่ควรบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) ตามที่ เมโย (Mayo, 1933) พบว่า บำเหน็จรางวัลทางจิตใจมีผลกระตุ้นต่อการทำงานและให้ความสุขใจมากกว่าบำเหน็จรางวัลทางเศรษฐทรัพย์ เมื่อคนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ย่อมยินดีที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลไปถึงความสำเร็จของงานได้ด้วย ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านนี้เป็นอย่างมาก และคิดว่าน่าจะเปลี่ยนปัจจัยด้านนี้จากปัจจัยค้ำจุนมาเป็นปัจจัยจูงใจ เพราะงานจะดำเนินไปได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ "ใจ" เป็นสำคัญ

การที่บุคลากรในสำนักงาน ก.ค. ให้ความสำคัญด้านสัมพันธภาพในหน่วยงานนี้เป็นอย่างมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนูญ บุญเชิด (2519) ที่พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้ศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด มีความพึงพอใจเป็นอันดับสอง คือ สัมพันธภาพระหว่างบุคคลและใกล้เคียงกับงานวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2526) ที่พบว่า ลำดับความสำคัญอันดับแรกที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ด้านชีวิตส่วนตัวเป็นปัจจัยที่บุคลากรในสำนักงาน ก.ค. มีระดับความพึงพอใจสูงเป็น

อันดับสาม ($\bar{X}$ = 3.33) ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสังเกตเป็นอย่างยิ่งเพราะปัจจัยนี้ตามทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุนของเฮอร์ซเบอร์กเป็นปัจจัยค้ำจุนที่ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่เมื่อผลการวิจัยออกมาเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าความเข้าใจของครอบครัวที่มีต่อการเดินทางไปปฏิบัติงาน และความพึงพอใจต่ออาชีพของบุคลากร มีผลต่อจิตใจของบุคลากรเป็นอย่างมาก คือเมื่อจิตใจสบายย่อมมุ่งหวังที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จให้มากที่สุด ครอบครัวจึงมีอิทธิพลต่อชีวิตการงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก หากครอบครัวเข้าใจและให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลังย่อมเป็นแรงผลักดันให้งานสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง เพราะบุคลากรจะทำงานโดยปราศจากความวิตกกังวล ฉะนั้นชีวิตส่วนตัวจึงมีส่วนสนับสนุนการทำงานอยู่ไม่น้อย

ส่วนปัจจัยที่บุคลากรในสำนักงาน ก.ค. มีระดับความพึงพอใจต่ำสุด เป็นปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้า ($\bar{X}$ = 2.64) ทั้งนี้เพราะบุคลากรมีความรู้สึกว่าโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้นตามลำดับ ศึกษาค้นคว้าหรือวิจัยในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่องานที่ปฏิบัติและได้รับการสนับสนุนในเรื่องความก้าวหน้าของการงานมีน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป มีน้อยและต้องมาจากการแต่งตั้ง โดยพิจารณาจากความมากของงานเป็นหลักตามระบบจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คำนึง นาแก้ว (2524) ที่พบว่าองค์ประกอบด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานเป็นองค์ประกอบที่ครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3 มีความพึงพอใจต่ำสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นใช้วิธีการแต่งตั้งโดยตลอด จนกระทั่งเกษียณอายุและตำแหน่งต่าง ๆ มีน้อยมาก ฉะนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจในเรื่องดังกล่าวควรจะมีเกณฑ์การประเมินบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่ชัดเจน รัดกุม เพื่อรักษาความเป็นธรรม

แต่งานวิจัยครั้งนี้ขัดแย้งกับงานวิจัยของ สุภรณ์ ศรีพหล ( 2519) ที่พบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตรที่สำคัญอันดับ 1 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการงาน ทั้งนี้เป็นเพราะความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงานขององค์การหรือโรงเรียนกับมหาวิทยาลัยแตกต่างกัน ในมหาวิทยาลัยใช้ระบบเลือกตั้งตำแหน่งผู้บริหารต่าง ๆ เช่น หัวหน้าภาควิชา คณบดี และอธิการบดี ฯลฯ ทุก 2 ปี หรือ 4 ปี ตามวาระที่กำหนดให้ บุคลากรในมหาวิทยาลัยต้องตื่นตัวขวนขวายหาความรู้อยู่ตลอด

เวลาเพราะมีความหวังว่าถ้าตนมีความรู้และความสามารถแล้ว ตนอาจจะได้เป็นผู้บริหารบ้าง ฉะนั้นจึงต่างจากองค์การอื่น ๆ ดังได้กล่าวมาแล้ว

ส่วนปัจจัยที่น่าสังเกตอีกปัจจัยหนึ่ง คือ ด้านสภาพการทำงานเป็นปัจจัยต่ำจุนที่บุคลากรมีระดับความพึงพอใจเหนือต่ำสุดขึ้นมาเล็กน้อย ($\bar{X}$ = 2.68) และมีความพึงพอใจน้อยในประเด็นที่ว่า ในหน่วยงานของบุคลากรมียานพาหนะและคนขับพร้อมที่จะออกปฏิบัติงานได้เสมอเมื่อจำเป็นและบุคลากรมีห้องทำงานเป็นสัดส่วน เหมาะสมกับตำแหน่งหรือหน้าที่การงาน จากข้อเท็จจริงพบว่าในปัจจุบันสำนักงาน ก.ค. มีรถส่วนกลางจำนวน 7 คัน และคนขับรถจำนวน 5 คน (สุเทพ เงางาม, สัมภาษณ์ 10 มกราคม 2533) ซึ่งนับว่าน้อยมาก เมื่อเทียบกับบุคลากรจำนวน 258 คน (ไม่นับเลขาธิการและรองเลขาธิการ 3 คน ซึ่งมีรถประจำตำแหน่ง) และภารกิจของสำนักงาน ก.ค. ซึ่งต้องติดต่องานกับหน่วยงานย่อย และหน่วยงานอื่น ๆ นอกจากสำนักงาน ก.ค. ที่เขตพญาไท ส่วนทางด้านห้องทำงานนั้นก็เป็นประเด็นที่มีปัญหาเพราะในปัจจุบันนี้สำนักงาน ก.ค. ใช้อาคารสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ภายในโรงเรียนพญาไท เป็นสถานที่ทำการชั่วคราวส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งอาศัยอาคารหลังเก่ากรมสามัญศึกษาเป็นที่ทำงานของกองวินัยและนิติการ (สำนักงาน ก.ค., 2530) ซึ่งทั้งสองส่วนล้วนเป็นอาคารเก่าและคับแคบ ทำให้ไม่สามารถจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเท่าที่ควรได้ สำนักงาน ก.ค. จึงบริหารและปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดในเรื่องอาคารสถานที่ ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 5 (พ.ศ.2525-2529) ของสำนักงาน ก.ค. : 2530 ที่ว่าสถานที่ทำงานของสำนักงาน ก.ค. "คับแคบ แออัดทำให้เกิดความไม่สะดวกในการบริหาร ปฏิบัติงานและการติดต่องานของบุคคลภายนอกเป็นอย่างยิ่ง"

ประเด็นนี้ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการได้เล็งเห็นความสำคัญของปัญหาจึงมีแผนการที่จะให้สำนักงาน ก.ค. ย้ายไปอยู่ในอาคารหลังใหม่ซึ่งกำลังก่อสร้างอยู่ในบริเวณกระทรวงศึกษาธิการขณะนี้และจะแล้วเสร็จในเดือนมกราคม 2533 โดยให้พื้นที่ใช้สอย 3 ชั้น รวม 2,400 ตารางเมตร (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2532) ซึ่งทำให้สำนักงาน ก.ค. มีสถานที่เป็นสัดส่วนของตนเอง สามารถรวมหน่วยงานย่อยมาไว้ด้วยกันได้ทั้งหมดและจัดสภาพแวดล้อมที่ดีกว่าเดิมได้

<u>ด้านกลุ่มบุคลากร</u> พบว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูง มีระดับความพึงพอใจสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 3.54) และมีความพึงพอใจในปัจจัยส่วนใหญ่สูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานภาพของตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ตลอดจนศิลปะในการบริหารมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไป เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับซึ่งทำให้ง่ายต่อการทำงาน และประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นผลทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจในการที่ได้ปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานอยู่ในปัจจุบัน

ในระบบราชการไทยสถานภาพของตำแหน่ง (Status) และ อำนาจหน้าที่ (Authority) ของผู้บริหารนำมาซึ่งปัจจัยจูงใจและค้ำจุนอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นด้านความก้าวหน้า ความสำเร็จในการทำงาน สัมพันธภาพ การยอมรับนับถือจากผู้อื่น ชีวิตส่วนตัวที่สุขสบายขึ้น การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ บทบาทที่จะชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม การได้รับบริการอันรวดเร็ว ด้านสวัสดิการ เงินเดือนที่เพิ่มขึ้นตามตำแหน่ง และได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษในด้านสภาพที่ทำงาน ฉะนั้นผู้บริหารย่อมมีระดับความพึงพอใจสูงกว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานอย่างแน่นอน เมื่อผู้บริหารอยู่ในลักษณะที่ได้เปรียบเช่นนี้ ผู้บริหารควรบริหารงานโดยใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) และเป็นประชาธิปไตย (Democracy) เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งมีผลไปถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน

ส่วนกลุ่มบุคลากรในกองตรวจสอบทะเบียนและประวัติ กองวิชาการบริหารงานบุคคล และกองมาตรฐานตำแหน่ง มีระดับความพึงพอใจรองลงมาตามลำดับ คือ มีค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจ 3.14, 3.10 และ 3.03 ตามลำดับ ซึ่งจัดว่าเป็นระดับที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เป็นเพราะลักษณะงานคล้าย ๆ กันและต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน คือ กองวิชาการบริหารงานบุคคลมีหน้าที่ส่วนใหญ่เกี่ยวกับการจัด และพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู สรรหาและแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรและเป็นศูนย์ข้อมูลในการบริหารงานบุคคล ส่วนกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ มีหน้าที่และความรับผิดชอบส่วนใหญ่เกี่ยวกับการควบคุม ดูแลและตรวจสอบการใช้อัตรากำลังของข้าราชการครู การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู ตั้งแต่การบรรจุจนถึงการออกจากราชการ (ยกเว้นการดำเนินการ

ทางวินัย) และรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครู ส่วนกองมาตรฐานตำแหน่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบส่วนใหญ่เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูในหน่วยงานทางการศึกษา รวมทั้งการตัดโอนตำแหน่งและการกำหนดอัตรากำลัง การดำเนินงานของกอง 3 กองนี้ มีทั้งในส่วนที่เจ้าหน้าที่ดำเนินการได้เองและในส่วนที่ต้องดำเนินการในรูปคณะกรรมการ ฉะนั้นวิธีทำงานจึงคล้ายกันและต้องทำงานสัมพันธ์กัน จึงมีระดับความพึงพอใจใกล้เคียงกัน

ส่วนกองวินัยและนิติการมีระดับความพึงพอใจต่ำสุด ($\bar{X}$ = 2.79) ทั้งนี้เป็นเพราะลักษณะงานที่ต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบส่วนใหญ่เกี่ยวกับออกกฎ ก.ค. และข้อบังคับต่าง ๆ ดำเนินการเกี่ยวกับวินัย อุทธรณ์และร้องทุกข์ บุคลากรจะทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ฉะนั้นการที่บุคลากรจะมาร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มนั้นไม่ค่อยมี บุคลากรแต่ละคนจะรับงานเป็นเรื่อง ๆ ไปและต้องดำเนินงานให้ถูกต้อง รวดเร็วและสนองนโยบาย งานนี้เป็นงานที่ละเอียดอ่อนเพราะเกี่ยวกับอนาคตของข้าราชการครู ฉะนั้นบุคลากรในกองนี้จึงต้องทำงานอย่างละเอียด รอบคอบและระมัดระวัง เพราะมีนิติกรเพียง 30 คน (สำนักงาน ก.ค., สำนักงานเลขานุการกรม, 2532) ขณะที่สถิติของสำนักงาน ก.ค. (2532) ระบุว่าข้าราชการครูกระทำผิดวินัยปีละประมาณ 2,000-3,000 คน

<u>ข้อเสนอแนะ</u>

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1.1 ควรสำรวจเพื่อหาข้อมูลอย่างชัดเจนว่า เหตุใดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในกองวินัยและนิติการจึงต่ำสุด และหาวิธีปรับปรุงให้ดีขึ้น

1.2 ควรเลือกปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจต่ำกว่าเกณฑ์มากมาพิจารณาและหาวิธีแก้ไข เช่น ประเด็นที่ว่าบุคลากรมีโอกาสได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 2.26) บุคลากรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน ($\bar{X}$ = 2.14) บุคลากรมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้นตามลำดับ ($\bar{X}$ = 2.29) บุคลากรมีโอกาสศึกษาค้นคว้าหรือวิจัยในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่องานที่ปฏิบัติ ($\bar{X}$ =

2.35) บุคลากรมีห้องทำงานเป็นสัดส่วนเหมาะสมกับตำแหน่งหรือหน้าที่ ($\bar{X}$ = 2.47) ในหน่วยงานของบุคลากรมียานพาหนะและคนขับพร้อมที่จะออกปฏิบัติงานกับบุคลากรได้เสมอเมื่อจำเป็น ($\bar{X}$ = 2.42) การเลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือนเป็นการพิเศษ (2 ขั้น) ในหน่วยงานของบุคลากรสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ($\bar{X}$ = 2.44)

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

2.1 ควรวิจัยเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน ก.ค. ที่ปฏิบัติงานในรูปองค์คณะบุคคลกับที่ไม่ได้ปฏิบัติในรูปองค์คณะบุคคล

2.2 ควรวิจัยเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน ก.ค. ที่สังกัดสำนักงาน ก.พ. กับ ข้าราชการครูที่สังกัดสำนักงาน ก.ค.