

ปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Factors affecting persistence attitude of commissioned government officials of the  
Office of the Permanent Secretary for Defense



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	ปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
โดย	ร.อ.หญิงพิชญา แสงแก้ว
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.ชฎิล โจนานนท์

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

----- ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพรรณ นกสวน สวัสดิ์)

----- อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.ชฎิล โจนานนท์)

----- กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)

----- กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กীরติ ชื่นพิทยาธร)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

พิกษา แสงแก้ว : ปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร  
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม . ( Factors affecting persistence attitude of  
commissioned government officials of the Office of the Permanent  
Secretary for Defense) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.ชฎิล โรจนานนท์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อศึกษาสถานภาพส่วนบุคคลที่มีผลต่อทัศนคติการ  
คงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร 2. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยการรับรู้การสนับสนุน  
จากหน่วยงานที่มีต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร ของสำนักงานปลัดกระทรวง  
กลาโหม โดยเป็นการวิจัยแบบผสมในเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลการศึกษาเชิงปริมาณจากกลุ่ม  
ตัวอย่างข้าราชการชั้นสัญญาบัตร จำนวน 360 คนพบว่าปัจจัยสถานภาพส่วนบุคคลด้านชั้น  
การศึกษาและชั้นยศมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ ปัจจัยแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบและปัจจัยการ  
รับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยภายในที่มี  
ความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ ทั้งนี้ ผลการศึกษาเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ข้าราชการชั้น  
สัญญาบัตรที่ลาออกจำนวน 3 คน พบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการคงอยู่ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยภายนอก  
ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจด้านการมีส่วนร่วมและด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และปัจจัยการรับรู้  
การสนับสนุนด้านสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่เกื้อกูลต่อการคงอยู่ ได้แก่ ปัจจัย  
แรงจูงใจด้านกฎระเบียบที่เข้มงวด ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนด้านการประเมินผลภายใต้ระบบ  
อุปถัมภ์ ทั้งนี้ ระบบการคัดเลือกกำลังพลที่มีความสามารถและทัศนคติเชิงบวก ถือเป็นกลไกสำคัญ  
ที่มีต่อการส่งเสริมปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนที่มีต่อทัศนคติการคงอยู่ในองค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6280091424 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD:

Pitchaya Sangkaew : Factors affecting persistence attitude of commissioned government officials of the Office of the Permanent Secretary for Defense. Advisor: CHADIN ROCHANANONDA, Ph.D.

The objectives of this research were: 1. to study personal status affecting persistence attitudes of commissioned civil servants; 2. to study the relationship between motivation factors and perceived factors of support from agencies and persistence attitudes in the Office of the Permanent Secretary for Defense. The research is mixed in terms of quantitative and qualitative. The results of a quantitative study from a sample of 360 commissioned civil servants showed that the personal status factors in terms of education and rank were different. The motivation factors for responsibility and the perceived factor of support from the performance appraisal agency were internal factors, which were related to persistence attitude. The results of a qualitative study from three resigned commissioned civil servants showed that most of the factors contributing to persistence were external factors, such as motivation factors for participation and relationships with supervisors and also factors of perception of environmental support. Meanwhile, factors that are not conducive to persistence include strict regulatory incentives and recognition factors from assessment support under patronage system. However, the system of recruiting competent personnel with a positive attitude is the important mechanism for promoting the motivation factor and the perceived support factor towards organizational persistence attitude.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2020

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาช่วยเหลือ สนับสนุน และการดูแลเอาใจใส่ จาก อาจารย์ ดร.ชฎิล โรจนานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักที่ให้คำปรึกษาและแนะแนวทางที่ถูกต้องเสมอมา ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยความละเอียด สละเวลาอันมีค่าในการทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจสำหรับการถ่ายทอดความรู้ในระหว่างการทำวิจัย ทำให้ผู้วิจัยเข้าใจและสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญ ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้ถูกต้องและครบถ้วน นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมทุกท่าน ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม เก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย และอดีตข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่ให้สัมภาษณ์ ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย ทำให้วิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี และสิ่งที่สำคัญที่สุด ขอขอบพระคุณครอบครัวที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจผู้วิจัยมาโดยตลอด

ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์ไม่มากนักน้อย หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้ และน้อมรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาวิจัยต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

พิชญา แสงแก้ว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....ค	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....ง	ง
กิตติกรรมประกาศ.....จ	จ
สารบัญ.....ฉ	ฉ
สารบัญตาราง.....ช	ช
สารบัญรูปภาพ.....ญ	ญ
บทที่ 1.....1	1
บทนำ.....1	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....1	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....5	5
1.3 คำถามการวิจัย.....5	5
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....6	6
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....6	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....7	7
1.7 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา.....7	7
บทที่ 2.....10	10
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....10	10
2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม.....10	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการคงอยู่ในองค์กร.....14	14
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....22	22
2.4 แนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร.....28	28

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
2.6 กรอบแนวคิด.....	36
บทที่ 3 .....	38
ระเบียบวิธีการวิจัย .....	38
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	38
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	40
3.3 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	45
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	47
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	48
บทที่ 4 .....	51
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	51
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	52
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	78
บทที่ 5 .....	87
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	87
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	87
5.2 อภิปรายผล .....	97
5.3 ข้อเสนอเชิงนโยบาย.....	113
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....	118
บรรณานุกรม .....	119
ภาคผนวก .....	122
ประวัติผู้เขียน .....	132



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สถิติการลาออกของข้าราชการสัญญาบัตร .....	3
ตาราง 2 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	42
ตาราง 3 ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน.....	43
ตาราง 4 ระดับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร.....	44
ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ .....	50
ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ .....	52
ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ .....	52
ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน .....	53
ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามชั้นการศึกษา .....	53
ตาราง 10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับเงินเดือน .....	54
ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามชั้นยศ .....	54
ตาราง 12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด.....	55
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจ .....	56
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน.....	60
ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม .....	63
ตาราง 16 สรุปผลตัวแปรที่มีผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม.....	64
ตาราง 17 สภาพส่วนบุคคลด้านเพศ ต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม.....	65
ตาราง 18 สภาพส่วนบุคคล ด้านอายุ ระยะเวลาในการทำงาน ชั้นการศึกษา ระดับเงินเดือน ชั้นยศ และหน่วยงาน ต้นสังกัด ต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม .....	65

ตาราง 19 แสดงการเปรียบเทียบโดยใช้ LSD (Least Square Difference) จำแนกตามชั้นการศึกษา .....	69
ตาราง 20 แสดงการเปรียบเทียบโดยใช้ LSD (Least Square Difference) จำแนกตามชั้นยศ .....	70
ตาราง 21 อัตราการลาออกของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม .....	71
ตาราง 22 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม .....	72
ตาราง 23 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน กับทัศนคติการคงอยู่ของ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร .....	75
ตาราง 24 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญา บัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม .....	78
ตาราง 25 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยแรงจูงใจกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม .....	88
ตาราง 26 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานกับทัศนคติการคงอยู่ ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม .....	90
ตาราง 27 สภาพส่วนบุคคล ต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม .....	98
ตาราง 28 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม .....	100
ตาราง 29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจ .....	101
ตาราง 30 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม .....	104
ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน	105
ตาราง 32 ข้อค้นพบเชิงปริมาณและข้อค้นพบเชิงคุณภาพของปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม .....	110

## สารบัญรูปร่างภาพ

	หน้า
ตารางภาพ 1 แสตโดครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม.....	11
ตารางภาพ 2 ข้อเสนอเชิงนโยบายต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม.....	116
ตารางภาพ 3 ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาการลาออกของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม.....	117



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร กรณีศึกษา สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงกลาโหม

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัญหาสมองไหล (Brain Drain) นำมาซึ่งการขาดแคลนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในองค์กร โดยยังคงเป็นปัญหาที่หน่วยงานราชการ ภาคเอกชน และภาครัฐ ยังไม่สามารถแก้ไขได้ สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม เปรียบเสมือนหน่วยงานที่เป็นมันสมองของกระทรวงกลาโหม ทำหน้าที่ กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ และ แผนการดำเนินการ ที่เชื่อมโยงจากรัฐบาลไปยังหน่วยปฏิบัติ รวมถึงการกำกับดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติราชการให้เป็นไปด้วยความถูกต้องให้เกิดประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ซึ่งจากปัญหาสมองไหลที่ยังคงเป็นปัญหาอย่างต่อเนื่องในหลายภาคส่วน สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหมก็ประสบปัญหาเช่นเดียวกัน ปัจจุบันพบกำลังพลบางส่วนลาออก โดยปัญหานี้ ถือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาหน่วยงานเป็นอย่างมาก เพราะไม่สามารถขับเคลื่อนงานไปได้อย่าง มั่นคง กำลังพลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในหน่วยงาน เพราะการบริหารงานราชการจะประสบ ความสำเร็จได้ ต้องอาศัยกำลังพลที่มีความสามารถและประสิทธิภาพ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้น นำมาซึ่งการ สูญเสียกำลังพลและงบประมาณที่ภาครัฐได้ลงทุนไป การรักษากำลังพลให้คงอยู่ในหน่วยงาน ซึ่งถือเป็นงานท้าทายของกระบวนการพัฒนาระบบการบริหารราชการยุคใหม่ ดังนั้นจึงเป็นที่มาของ การศึกษาว่า ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร ในการรักษา ข้าราชการที่มีคุณค่าให้อยู่ในหน่วยงานนานที่สุด

อาชีพรับราชการถูกมองว่าเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง ความก้าวหน้า สวัสดิการและสิทธิ ประโยชน์มากมาย รวมทั้งมีโอกาสสร้างประโยชน์ให้กับสังคมและส่วนรวม แต่การรับราชการนั้น หากมองในเรื่องค่าตอบแทนหรือการยกระดับฐานะอาจไม่ตอบโจทย์ในเรื่องดังกล่าว ประกอบกับ อาชีพนี้ยังคงมีวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดติดในกฎระเบียบต่างๆ ระบบการทำงานในแนวตั้ง เป็นหนึ่งใน สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความเชื่องช้าในการทำงาน ทำให้เป็นเงื่อนไขโดยตรงที่ทำให้กลุ่มทำงานยุคใหม่ ส่วนใหญ่ไม่เอายอมรับราชการ และเนื่องด้วยสภาพสังคมยุคสมัยที่เศรษฐกิจถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ทำให้กลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่มีพฤติกรรมในการทำงานที่เปลี่ยนไป เริ่มเกิดค่านิยมการเป็นเจ้านาย

ตัวเอง เจ้าของกิจการ และประกอบอาชีพอิสระ มีเป้าหมายชีวิตเป็นของตนเอง ไม่ยึดติดในองค์กร เหมือนในยุคก่อน

การปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติข้อ 6 ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยหน่วยงานจะต้องเพิ่มขีดสมรรถนะในการทำงานให้มีความทันสมัย และพัฒนาค่านิยมในการทำงาน โดยจะต้องยึดระบบคุณธรรม ยึดค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชน พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อความก้าวหน้า และนำมาสู่การพัฒนาให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ ให้พร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน แต่ปัญหาที่พบในหลายหน่วยงานหลังจากเกิดกระบวนการจัดทำกำลังพล อาทิ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม ซึ่งต้องใช้ต้นทุน เวลา และงบประมาณอย่างมากในการเพิ่มขีดความสามารถให้กำลังพล แต่ทั้งนี้ไม่สามารถรักษากำลังพลให้คงอยู่หน่วยงานได้ ทำให้เกิดจากการสูญเสียกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถ โดยสาเหตุมาจากกำลังพลที่มีศักยภาพหรือความสามารถสูง ต้องการความก้าวหน้าที่รวดเร็วและผลตอบแทนสูง ซึ่งราชการไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ จึงทำให้นำไปสู่ปัญหาสมองไหลในหน่วยงาน จากปัญหาดังกล่าว ได้เกิดขึ้นในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมด้วยเช่นกัน

สถานการณ์ “สมองไหลกับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม” สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีหน่วยขึ้นตรงทั้งหมด 14 หน่วย โดยมีกำลังพลที่มาจากกองทัพเรือ กองทัพบก และกองทัพอากาศ รวมทั้งหมด 6,200 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นทหารที่มาจากกองทัพบก สำหรับกลุ่มนายทหารชั้นสัญญาบัตรมีอยู่จำนวน 3,600 คน ซึ่งนายทหารชั้นสัญญาบัตร จะประกอบด้วย 1.ชั้นนายร้อย จำนวน 2,107 นาย มีหน้าที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหน่วย และบริหารจัดการกำลังพลในกองงานต่างๆ โดยมีตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าแผนก รองผู้อำนวยการกอง จนถึงผู้อำนวยการกอง 2.ชั้นนายพัน จำนวน 1,300 นาย มีหน้าที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหน่วย และบริหารจัดการกำลังพลในกองงานต่างๆ โดยมีตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าแผนก รองผู้อำนวยการกอง จนถึงผู้อำนวยการกอง 3.ชั้นนายพล จำนวน 306 นาย มีหน้าที่บังคับบัญชาหน่วย ดูแลความเรียบร้อยของกำลังพลในหน่วยทั้งหมด ถือเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูง

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมถือเป็นหน่วยงานชั้นนำในด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนงานด้านความมั่นคงของประเทศในภาพรวม กำลังพลจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมจึงได้ให้ความสำคัญทางด้านการพัฒนา

กำลังพล มีการดำเนินการตามแผนพัฒนากำลังพลเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนากำลังพล ยกกระตือรือร้นขีดความสามารถของกำลังพล เสริมสร้างกำลังพลให้มีสมรรถนะ ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีนโยบายส่งเสริมด้านกำลังพลต่างๆ เช่น การบริหารจัดการด้านกำลังพลด้วยความยุติธรรม มีคุณธรรม คุณเล่ห์ทริกำลังพลและสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นให้มีขวัญกำลังใจและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้ประสบปัญหา “สมองไหล” ข้าราชการชั้นสัญญาบัตรบางส่วนลาออก ซึ่งในปีงบประมาณ 2561 – 2563 พบจำนวนข้าราชการชั้นสัญญาบัตรลาออก มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2563 พบว่ามีนายทหารชั้นสัญญาบัตรที่ลาออก รวมจำนวน 79 คน (คิดเป็นร้อยละ 2.19) เพิ่มขึ้นจากจำนวน 62 ราย (คิดเป็นร้อยละ 1.63) ในปี พ.ศ. 2561 หากเปรียบเทียบจำนวนคนลาออกในกลุ่มนายทหารชั้นสัญญาบัตรทั้ง 3 กลุ่ม ในช่วงปี พ.ศ. 2561-2562 พบว่าชั้นนายร้อยยอดลาออกสูงสุดอยู่ที่ 32 และ 40 ราย ตามลำดับ และในปี พ.ศ. 2563 พบว่าเป็นกลุ่มนายพันที่มีการลาออกสูงสุดอยู่ที่ 42 คน (รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 1)

#### ตารางที่ 1 สถิติการลาออกของข้าราชการสัญญาบัตร

ปีงบประมาณ	ชั้นยศข้าราชการชั้นสัญญาบัตร										รวม	
	จำนวนทั้งหมด (คน)	ชั้นนายร้อย			ชั้นนายพัน			ชั้นนายพล			จำนวนลาออก (คน)	ร้อยละ
		จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวนลาออก (คน)	ร้อยละ	จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวนลาออก (คน)	ร้อยละ	จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวนลาออก (คน)	ร้อยละ		
61	3,800	2,100	32	1.52	1,400	25	1.78	300	5	1.5	62	1.63
62	3,760	2,300	40	1.73	1,212	28	2.33	248	2	1.0	70	1.86
63	3,600	2,107	31	1.47	1,300	42	3.23	306	6	1.3	79	2.19

ที่มา : กรมเสมียนตรา ข้อมูล ณ.วันที่ 9 มีนาคม 2564

ส่วนใหญ่ข้าราชการที่ลาออก พบว่าอยู่ในช่วงข้าราชการสัญญาบัตรชั้นนายพัน (คิดเป็นร้อยละ 52.3 ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร) มีการลาออกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากปัญหาการลาออก

ทำให้หน่วยงานประสบปัญหาด้านกำลังพลในวงกว้าง เนื่องจากข้าราชการที่อยู่ในระหว่างชั้นยศระดับนี้ มีหน้าที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหน่วยลงมายังฝ่ายระดับปฏิบัติงาน เมื่อมีการลาออกจึงทำให้ขาดกำลังพลในตำแหน่งงาน การจะสามารถรับช่วงงานต่อหรือนำคนมาแทนจึงต้องใช้เวลาในการศึกษาเกี่ยวกับงาน เพราะงานบางกองหรือบางตำแหน่งต้องอาศัยความชำนาญ การสั่งสมประสบการณ์ หรือความรู้เฉพาะด้าน บางกรณีเกิดเป็นอัตรารว่างเนื่องจากขาดคน ทำให้กองงานขาดหัวหน้าหรือผู้นำในการทำงาน สุดท้ายกำลังพลที่มีอำนาจลดลงจึงต้องควบ 2 ตำแหน่ง เกิดปัญหาภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น หนึ่งตำแหน่งแต่หลายหน้าที่ มีถ่ายโอนงานมากองอยู่ที่คนเดียว ทำให้งานมีประสิทธิภาพลดลง ซึ่งหากยังมีลักษณะดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลต่อการปฏิบัติการกิจในระยะยาว ข้าราชการที่เหลือจะขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเนื่องด้วยกระทรวงกลาโหมมีนโยบายการปฏิรูปการบริหารจัดการกำลังพล มีการปรับลดกำลังพลลงร้อยละ 5 ด้วยเงื่อนไขไม่เพิ่มจำนวนข้าราชการและงบประมาณ ทำให้หน่วยงานไม่ได้รับกำลังพลเข้าทำงานทุกปีและรับกำลังพลลดลง ในอนาคตหากมีการลาออกของกำลังพลมากขึ้นจะส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังพลในตำแหน่งงาน ดังนั้นการรักษากำลังพลให้คงอยู่จึงเป็นสิ่งสำคัญ

จากการศึกษา (สุนทรีย์ สำเภาทอง, 2554) สาเหตุที่ลาออก เกิดจากการขาดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การได้ค่าตอบแทนกับปริมาณงานที่ไม่เหมาะสม การไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานหรืองานที่ได้รับไม่มีความท้าทาย ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของเป้าหมายหรือความล้มเหลวในงานขององค์กร เพราะเมื่อใดก็ตามที่บุคลากรไม่พึงพอใจในการทำงาน จะเป็นสาเหตุทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ การขาดงาน และลาออกจากงาน ดังนั้นความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานที่ดี จะสามารถทำให้รักษาบุคลากรที่มีคุณค่า ให้เกิดทัศนคติในการคงอยู่ในองค์กรได้นาน มีขวัญกำลังใจ และทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ (ภินันท์ รัชตาจ้าย, 2555)

ด้านการขาดการรับรู้และการสนับสนุนจากองค์กร (ปิยมาภรณ์ กู้กิตติไมตรี, 2558) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดการลาออกของบุคลากร เช่น หัวหน้างานขาดการดูแลและการให้ความช่วยเหลือ หรือการไม่ได้รับการสนับสนุนในการส่งเสริมการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพให้บุคลากรในองค์กร ดังนั้นหากหัวหน้าได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรและเห็นค่าในการทำงาน จะส่งผลให้เกิดทัศนคติในทางบวกและความรักในองค์กร ทำให้บุคลากรเลือกที่จะทำงานในองค์กรต่อไป

จากปัญหาดังกล่าว สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมจึงต้องหาวิธีที่จะสามารถทำให้ข้าราชการมีทัศนคติคงอยู่ในหน่วยงานให้นานที่สุด ซึ่งการที่กำลังพลจะสามารถมีทัศนคติที่คงอยู่ในงาน กำลังพลจะต้องเกิดความพึงพอใจในงาน มีแรงจูงใจและมีความสุขในการทำงาน ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน จนเกิดเป็นความทุ่มเทในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน สามารถขับเคลื่อนหน่วยงานไปด้วยประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ทำให้หน่วยงานไม่ต้องสูญเสียกำลังพลที่มีความสามารถและศักยภาพในการพัฒนาหน่วยงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544 )

ดังนั้นจุดเริ่มต้นของการศึกษางานวิจัยชิ้นนี้ เพื่อลดปัญหาการสูญเสียกำลังพลในหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น จึงนำมาสู่การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อเสนอแนะแนวทางและเป็นประโยชน์ให้แก่ผู้บังคับบัญชาในการกำหนดนโยบายและแผนปรับปรุงงานด้านการบริหารจัดการกำลังพลให้สอดคล้องต่อการธำรงรักษา กำลังพล สามารถสร้างขวัญกำลังใจให้กำลังพลพร้อมปฏิบัติหน้าที่ขับเคลื่อนหน่วยงานอย่างเต็มประสิทธิภาพด้วยกำลังความสามารถอย่างสูงสุด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาสถานภาพส่วนบุคคลที่มีผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

## 1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 สภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมหรือไม่

1.3.2 ปัจจัยแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมหรือไม่

1.3.3 ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมหรือไม่



## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 สภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกัน

1.4.2 ปัจจัยแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

1.4.3 ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ผู้วิจัยกำหนดให้ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยในการศึกษา โดยศึกษาใน 3 ปัจจัย คือ

1.5.1 สภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน ชั้นการศึกษา เงินเดือน ขั้นยศ หน่วยต้นสังกัด

1.5.2 ปัจจัยแรงจูงใจ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบในงาน

1.5.3 ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน ด้านการรับรู้การสนับสนุนด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล และด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ แนวคิดการคงอยู่ในองค์กร และแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร รวมถึงการศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสาร และบททวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

## ขอบเขตด้านพื้นที่

กำหนดขอบเขตของพื้นที่ คือ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พื้นที่ศาลาว่าการกลาโหม

## ขอบเขตด้านระยะเวลา

เก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการศึกษาตั้งแต่ กุมภาพันธ์ - มิถุนายน 2564

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ในหน่วยงานของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

1.6.2 ทำให้ทราบถึงแนวทางการรักษาข้าราชการให้คงอยู่ในหน่วยงาน คงไว้ซึ่งข้าราชการที่มีความสามารถและศักยภาพในการพัฒนาหน่วยงาน รวมทั้งเป็นประโยชน์ให้กับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดแนวทางนโยบายและแผน การบริหารจัดการกำลังพล สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมต่อไป

## 1.7 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

1.7.1 ทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม หมายถึง การที่กำลังพลเข้าทำงานในหน่วยงานระยะหนึ่ง และยังคงทำงานอยู่จนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นทัศนคติของกำลังพลที่ทำงานด้วยความสมัครใจ เพราะเกิดจากความพึงพอใจในหน่วยงาน เช่น ผลประโยชน์ ลักษณะงาน ความพึงพอใจในบริการต่างๆที่หน่วยงานมอบให้ เป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้กำลังพลที่ดีมีคุณภาพ อยากรักษาคุณภาพประโยชน์ให้แก่หน่วยงานและปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ต่อไปให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่มองว่าการทำงานในหน่วยงานเป็นการผูกมัดตัวเอง มีความสุขในการทำงาน อยากที่จะทุ่มเทอย่างเต็มกำลังความสามารถ ไม่ต้องการที่จะโอนย้าย/ปรับย้ายหรือลาออก และมีทัศนคติที่อยากจะอยู่กับหน่วยงานไปจนถึงเกษียณอายุ

1.7.2 ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีกำลังพลที่มาจากกองทัพเรือ กองทัพบก และกองทัพอากาศ รวมทั้งหมด 6,200 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นทหารที่มาจากกองทัพบก สำหรับกลุ่มนายทหารชั้นสัญญาบัตรมีอยู่จำนวน 3,600 คน ซึ่งนายทหารชั้นสัญญาบัตร จะประกอบด้วย 1.ชั้นนายร้อย จำนวน 1,500 นาย มีหน้าที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหน่วย และบริหารจัดการกำลังพลในกองงานต่างๆ โดยมีตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าแผนก รองผู้อำนวยการกอง จนถึงผู้อำนวยการกอง 2.ชั้นนายพัน จำนวน 1,750 นาย มีหน้าที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหน่วย และบริหารจัดการกำลังพลในกองงานต่างๆ โดยมีตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าแผนก

รองผู้อำนวยการกอง จนถึงผู้อำนวยการกอง 3. ชั้นนายพล จำนวน 350 นาย มีหน้าที่บังคับบัญชา หน่วย บริหารจัดการ ดูแลความเรียบร้อยของกำลังพลในหน่วยทั้งหมด ถือเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูง

1.7.3 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม หมายถึง หน่วยงานราชการไทย ที่มีระดับเทียบเท่า กรม มีหน้าที่เกี่ยวกับงานนโยบายและยุทธศาสตร์ งานราชการประจำทั่วไปของกระทรวง และ ราชการส่วนหนึ่งส่วนใดของกระทรวง โดยมีปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดย แบ่งส่วนราชการเป็น 14 ส่วน ดังนี้

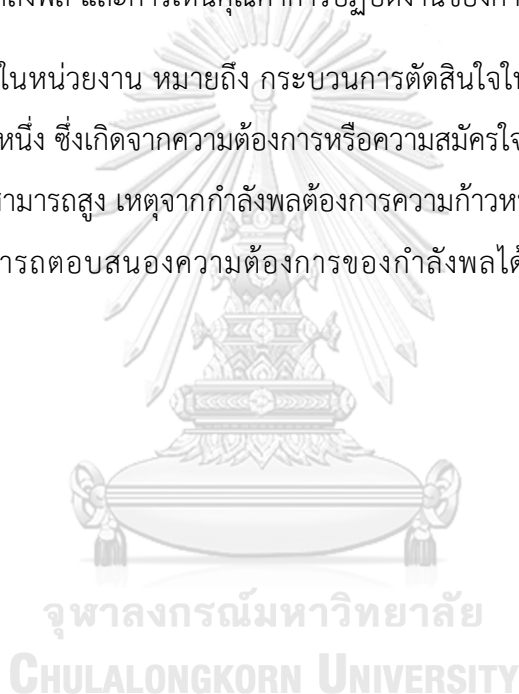
- 1) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
- 2) สำนักนโยบายและแผนกลาโหม
- 3) กรมเสนาธิการ
- 4) สำนักงบประมาณกลาโหม
- 5) กรมพระธรรมนูญ
- 6) ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร
- 7) กรมการเงินกลาโหม
- 8) กรมสรรพกำลังกลาโหม
- 9) กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม
- 10) กรมเทคโนโลยีสารสนเทศและอวกาศกลาโหม
- 11) สำนักงานสนับสนุน สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
- 12) สำนักงานตรวจสอบภายในกลาโหม
- 13) สำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
- 14) องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก

1.7.4 การลาออก หมายถึง การพ้นสภาพจากการเป็นข้าราชการ โดยลาออกจากราชการและ ได้รับการอนุญาตให้ลาออก

1.7.5 แรงจูงใจ หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นทำให้กำลังพลคงอยู่กับหน่วยงานต่อไป ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ลักษณะงานที่ทำ เป็นต้น

1.7.6 การรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างกำลังพลกับหน่วยงาน การที่หน่วยงานทำให้กำลังพลได้รับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จากหน่วยงาน จะส่งผลทำให้กำลังพลเกิดความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย การรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน การรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน การใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล และการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล เป็นต้น

1.7.7 สมองไหลในหน่วยงาน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจในการเปลี่ยนงานจากหน่วยงานหนึ่งไปสู่อีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งเกิดจากความต้องการหรือความสมัครใจ นำมาซึ่งการสูญเสียกำลังพลที่มีศักยภาพและความสามารถสูง เหตุจากกำลังพลต้องการความก้าวหน้าและสิ่งตอบแทนที่เห็นผลเร็ว แต่หน่วยงานไม่สามารถตอบสนองความต้องการของกำลังพลได้ จึงนำมาสู่การย้ายงานไปในหน่วยงานอื่น



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา “ปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม” ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการสรุปแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการคงอยู่ในองค์กร
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.4 แนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

หน่วยงานราชการไทยที่มีระดับเทียบเท่ากรม โดยกระทรวงกลาโหมกำหนดให้มีสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นครั้งแรกในพระราชบัญญัติจัดระเบียบป้องกันราชอาณาจักร พ.ศ.2476

##### 2.1.1 หน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 ได้บัญญัติบทบาทและหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไว้ดังนี้ “มาตรา 13 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์งานราชการประจำทั่วไปของกระทรวง และราชการส่วนหนึ่งส่วนใดของกระทรวง ซึ่งมีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการอื่นใด มีปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเปรียบเสมือนหน่วยงานที่เป็นมันสมองของกระทรวงกลาโหมอย่างแท้จริง โดยทำหน้าที่กำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินการที่เชื่อมโยงจากรัฐบาลไปยังหน่วยปฏิบัติ รวมถึงการกำกับดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหม ให้เป็นไปด้วยความถูกต้อง เกิดประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และเป็นไปตามนโยบายรัฐบาล เพื่อตอบสนองเจตนารมณ์ของประเทศ ประชาชน และสังคมไทย

### 2.1.2 วิสัยทัศน์

มีความพร้อมในการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพทางทหารให้ทัดเทียมกับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

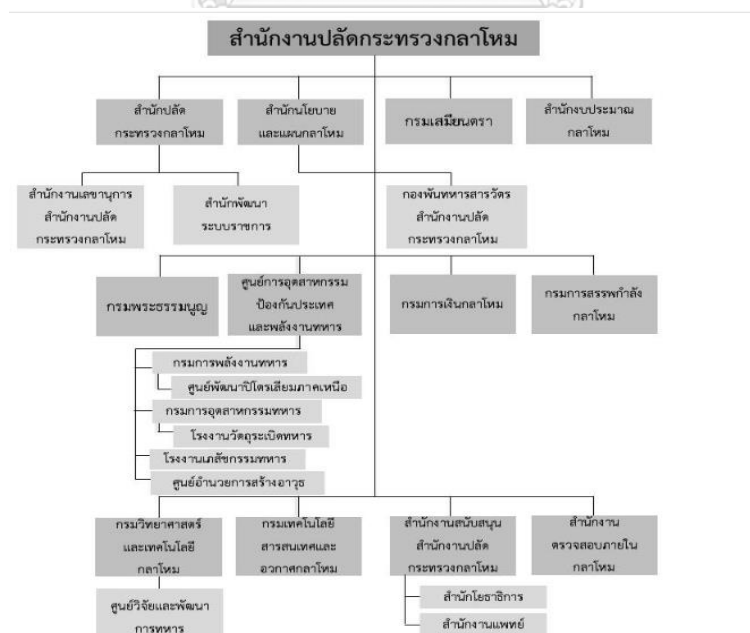
### 2.1.3 พันธกิจ

- 1) เพื่อพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์
- 2) พัฒนาศักยภาพของกองทัพในการปฏิบัติการทางทหารเพื่อรักษาอธิปไตยและผลประโยชน์ชาติ
- 3) สนับสนุนการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในราชอาณาจักร
- 4) ส่งเสริมความร่วมมือด้านความมั่นคงในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน มิตรประเทศ และนานาชาติ รวมทั้งองค์การระหว่างประเทศ
- 5) สนับสนุนการพัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคง รวมทั้งการช่วยเหลือประชาชน และแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ
- 6) ดำเนินงานการสงครามทางทหารผ่านศึกเพื่อความมั่นคง

### 2.1.4 ค่านิยมองค์กร

ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และเสียสละประโยชน์สุขส่วนตัว เพื่อความมั่นคงของประเทศและความสงบสุขของประชาชน

โครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม(สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม)



ตารางภาพ 1 แสดงโครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

### 2.1.5 สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม แบ่งส่วนราชการเป็น 14 ส่วน ดังนี้

- 1) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่เกี่ยวกับเลขานุการ การรับรองและการประสาน
- 2) สำนักนโยบายและแผนกลาโหม มีหน้าที่พิจารณา เสนอนโยบาย อำนาจการประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันประเทศ นโยบายและยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกระทรวงกลาโหม กำกับดูแลการปฏิบัติการส่วนราชการในกระทรวงกลาโหม ให้เป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์ที่กระทรวงกลาโหมกำหนด
- 3) กรมเสนาธิการ มีหน้าที่พิจารณา เสนอนโยบาย อำนาจการประสานงาน ดำเนินงานเกี่ยวกับนโยบายแผนงานการกำลังพล การสวัสดิการของราชการ
- 4) สำนักงบประมาณกลาโหม มีหน้าที่พิจารณา เสนอนโยบาย อำนาจการประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการงบประมาณ การบริหารทรัพยากรและงานในสายงานงบประมาณอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
- 5) กรมพระธรรมนูญ มีหน้าที่เกี่ยวกับศาลทหาร อัยการทหาร ทนายทหาร คຸ້ມຄອງພານໃນຄຕີອາญา
- 6) ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร มีหน้าที่ส่งเสริม และดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร วางแผน อำนาจการประสานงาน พิจารณา เสนอความเห็นให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงกลาโหม และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
- 7) กรมการเงินกลาโหม มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน การบัญชี เบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ และการควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
- 8) กรมสรรพกำลังกลาโหม มีหน้าที่เสนอความเห็น วางแผน อำนาจการประสานงาน กำกับการ และดำเนินการเกี่ยวกับทหาร การกำลังสำรอง การสวัสดิการของกระทรวงกลาโหม ตลอดจนประสานความร่วมมือกับต่างประเทศ และปฏิบัติงานตามอื่นที่ได้รับมอบหมาย
- 9) กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนาจการประสานงาน กำกับการ และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ตลอดจนบริหารจัดการเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน โครงการ และงบประมาณให้เป็นไปตามนโยบายด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม
- 10) กรมเทคโนโลยีสารสนเทศและอวกาศกลาโหม มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนาจการประสานงาน กำกับการ และดำเนินการเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารเพื่อบริหารราชการทั่วไป ความถี่ กิจการอวกาศและภาพถ่ายดาวเทียมเพื่อความมั่นคงของกระทรวงกลาโหม

11) สำนักงานสนับสนุน สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่สนับสนุนทางการส่งกำลังและซ่อมบำรุง การขนส่ง การบริหารทางการแพทย์ การบริการ การโยธาธิการ กิจการโรงพิมพ์ ของสำนักงานปลัดกระทรวง ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับที่ดินของกระทรวงกลาโหม และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

12) สำนักงานตรวจสอบภายในในกลาโหม มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในให้แก่ส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และสำนักงานรัฐมนตรี ตามคำสั่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ตรวจสอบการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พิจารณาความผิดทางแพ่ง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

13) องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก มีหน้าที่ดำเนินงานให้การสงเคราะห์ในประเภทต่างๆ ดังนี้ 1.การสงเคราะห์ด้านการเกษตร 2.การสงเคราะห์ด้านการอาชีพ 3.การสงเคราะห์ด้านการสวัสดิการและการศึกษา 4.การสงเคราะห์ด้านการรักษาพยาบาล 5.การสงเคราะห์ด้านการให้สินเชื่อ 6.การสงเคราะห์ด้านการส่งเสริมสิทธิและเกียรติ

14) สำนักงานเลขาธิการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่ดำเนินการด้านเลขานุการให้กับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายของปลัดกระทรวงกลาโหม และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์อย่างมืออาชีพ สามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### สถิติการลาออกของข้าราชการสัญญาบัตร

ปีงบประมาณ	ชั้นยศข้าราชการชั้นสัญญาบัตร										รวม	
	จำนวนทั้งหมด (คน)	ชั้นนายร้อย			ชั้นนายพัน			ชั้นนายพล			จำนวนลาออก (คน)	ร้อยละ
		จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวนลาออก (คน)	ร้อยละ	จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวนลาออก (คน)	ร้อยละ	จำนวนทั้งหมด (คน)	จำนวนลาออก (คน)	ร้อยละ		
61	3,800	2,100	32	1.52	1,400	25	1.78	300	5	1.5	62	1.63
62	3,760	2,300	40	1.73	1,212	28	2.33	248	2	1.0	70	1.86
63	3,600	2,107	31	1.47	1,300	42	3.23	306	6	1.3	79	2.19

ที่มา : กรมเสมียนตรา ข้อมูล ณ.วันที่ 9 มีนาคม 2564



## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการคงอยู่ในองค์กร

การคงอยู่ขององค์กร หรือ การดำรงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่มีหลายวิธีที่ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรของตน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ไม่เช่นนั้นอาจทำให้เกิดการโยกย้ายหรือลาออกจากงาน จึงทำให้ต้องมีการสรรหา คัดเลือกบุคลากรใหม่ โดยจะทำให้เสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมาก ส่งผลต่องานที่ถูกต้องและไม่ต่อเนื่อง ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

### 2.2.1 ความหมายของการคงอยู่ในองค์กร

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันไป ดังนี้

(พยอม วงศ์สารศรี, 2545) ให้ความหมายของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งพัฒนาดำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

(ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545) ให้ความหมายของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในอนาคต

จากความหมาย สรุปได้ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานขององค์กร ตั้งแต่การสรรหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาทักษะความสามารถ และเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร การดำรงรักษาและใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

**สำหรับการดำรงรักษาหรือการคงอยู่ในองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายที่แตกต่างกัน ดังนี้**

(อนิวัช แก้วจำนงค์, 2554) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กร หมายถึง การดำรงรักษาพนักงาน คือ ความสามารถขององค์กรที่จูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดี โดยองค์กรทำหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย และจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรงทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทำงานมีคุณภาพที่ดีให้องค์กร

(วรพจน์ บุชราคมวดี, 2551) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กร หมายถึง การดำรงรักษาพนักงาน หรือการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้ทำงานกับองค์กรได้นาน เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความหายาก รวมทั้งองค์กรต้องลงทุนอย่างสูง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม เป็นต้น เนื่องจากระยะแรกเริ่มต้น บุคลากรอาจขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน การทำงานอาจเกิดการผิดพลาด ทำให้องค์กรต้องเสียเวลา จนกระทั่งมีประสบการณ์และความชำนาญในการทำงาน จึงเป็นช่วงของการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร แต่อย่างไรก็ตามการดำรงรักษาไม่ใช่เพียงหาวิธีเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้กับองค์กรได้นานเท่านั้น การดำรงรักษามนุษย์ให้อยู่กับองค์กรได้นาน ต้องทำให้เขามีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สร้างความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างความรู้สึกรักจึงเป็นส่วนสำคัญต่อองค์กร การดูแลสุขภาพแวดล้อมในการทำงาน การพัฒนาเพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยี เป็นต้น เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด

(ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กรเป็นกระบวนการที่จะรักษาบุคลากร ผู้ซึ่งผ่านการคัดเลือกเข้ามาในหน่วยงาน ให้มีความพึงพอใจที่จะทำงานกับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในองค์กรนานที่สุด

(Harris, 1999) ได้เสนอว่า การจัดทำแผนในการดำรงรักษาบุคลากรเป็นสิ่งที่ดีที่สุดในการบริหารงานบุคคล และสิ่งสำคัญที่สุดในการดำรงรักษาบุคลากรที่ดีให้คงอยู่กับองค์กร ไม่ใช่การพิจารณาจ้างงานบุคลากรที่ดีที่สุด แต่เป็นการพยายามรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้คงอยู่ในขณะจ้างงาน

(Heneman & Judge อ้างถึงใน (สุธิตา โตพันธานนท์, 2549) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กร หมายถึง การดำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของกระบวนการการบริหารบุคคล ซึ่งหมายถึง การพยายามรักษาทั้งจำนวนและชนิดของบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสมกับการทำงานเพื่อประสิทธิผลขององค์กร และ (Taylor & Derek & Hall อ้างถึงใน (สุธิตา โตพันธานนท์, 2549) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการดำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร คือ การจัดให้มีนโยบายในการบริหารจัดการที่ดีที่สุดสำหรับบุคลากร

จากความหมายของการคงอยู่ในองค์กรข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การคงอยู่ในองค์กร หมายถึง ความตั้งใจในการคงอยู่ในงานของบุคคล และกระบวนการการบริหารบุคคลในการดำรงรักษา ทั้งจำนวนและประเภทของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่ในองค์กรนานที่สุด และเพียงพอสำหรับประสิทธิผลขององค์กร

## 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กร

(ธงชัย สันติวงษ์, 2545) กล่าวถึงการคงอยู่ว่าเป็นการบำรุงรักษาพนักงานเป็นการที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ ซึ่งสาเหตุที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจ และประสิทธิภาพการทำงานของคนสามารถสรุปดังนี้ คือ การได้รับค่าตอบแทนที่พอเพียงและสมเหตุสมผล การประเมินผลงาน

(job evaluation) เพื่อกำหนดค่าตอบแทนจะต้องมีความถูกต้อง สามารถชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานเปรียบเทียบกับได้สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น ความปลอดภัย แสงสว่าง อุณหภูมิ และความสะอาดของสถานที่สวัสดิการที่ให้กับพนักงาน ความยุติธรรม ในการให้โอกาสเลื่อนขั้น โยกย้าย และการพัฒนาความยุติธรรมในการสอบสวนข้อกล่าวหาและข้อร้องเรียน การให้ระบบตอบแทนแบบจูงใจโดยมีหลักเกณฑ์และมีความเป็นธรรม และความมีคุณภาพของผู้นำที่เป็นผู้บังคับบัญชา

(ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544 ) กล่าวว่า การคงอยู่ในองค์กร เป็นกระบวนการที่จะรักษาบุคลากร ผู้ซึ่งผ่านการคัดเลือกเข้ามาในหน่วยงาน ให้มีความพึงพอใจที่จะทำงานกับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในองค์กรนานที่สุด ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1) ปัจจัยด้านบุคคล (personal factors) หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ประสบการณ์ เพศ จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ อายุ เวลาในการทำงาน เซาว์ปัญญา การศึกษา บุคลิกภาพ ระดับเงินเดือน แรงจูงใจในการทำงานและความสนใจในงาน

2) ปัจจัยด้านงาน (factors in the job) ได้แก่ ลักษณะของงาน ทักษะในการทำงาน ฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงานสภาพทางภูมิศาสตร์ และโครงสร้างของงาน

3) ปัจจัยด้านการจัดการ (factors controllable by management) ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ผลประโยชน์ รายรับ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ โอกาสก้าวหน้า สภาพในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การนิเทศงานสำหรับพนักงาน ความรับผิดชอบงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร และความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

(Dibble, 1999) กล่าวว่า การบริหารจัดการเกี่ยวกับการคงอยู่ของบุคลากร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ค่าตอบแทน (money) การพัฒนาและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (development and career opportunity) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (work environment) การทำงานครอบครัวและความยืดหยุ่นของเวลา (work, family, and flexitime) ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ Heneman อ้างถึงใน (นฤมล นัยรัตน์, 2560) ได้นำมาสรุปเป็นแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจและการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย 10 วิธี คือ

1) การจัดสรรค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน (match reward to employee preferences)

2) การให้รางวัลควรมีความเฉพาะเจาะจง (make rewards unique) โดยองค์กรควรเสนอค่าตอบแทนให้มากกว่าตลาดแรงงานและคู่แข่งประมาณร้อยละ 10 จึงจะสามารถดึงดูดพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรได้ดี

3) การให้ค่าตอบแทน จะต้องเป็นสิ่งที่มีความหมาย (reward must be meaningful) มีความยิ่งใหญ่และเฉพาะเจาะจงสำหรับพนักงาน ควรมีการปรับเพิ่มขึ้นไปตามลำดับขั้น

4) การให้ค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อตอบแทนพนักงาน ที่ทำงานในองค์กรเป็นเวลานาน (link reward to retention behaviors)

5) การมีความมั่นคงในการให้ค่าตอบแทน (deliver on rewards that are promised) หากมีเหตุการณ์ หรือกระแสที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ควรเพิ่มค่าตอบแทน หรือลดการให้รางวัล โบนัส อย่างรวดเร็ว เพราะจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ มองหางานใหม่และไม่อยู่ในองค์กรต่อไป

6) การมีระเบียบบริหารการให้ค่าตอบแทนที่มั่นคงและแน่นอน (reward permanency is important) เพราะการเปลี่ยนแปลงระเบียบบริหารค่าตอบแทน จะมีผลให้เกิดความสับสนแก่พนักงาน ซึ่งจะส่งผลรวมถึงการปฏิบัติงาน

7) การให้ค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถในแต่ละบุคคล (remember intrinsic rewards) องค์กรจำเป็นต้องจัดค่าตอบแทนให้พนักงานตามความเหมาะสมในความรู้ ความสามารถ และความต้องการแต่ละบุคคล จึงจะสามารถทำให้พนักงานรู้สึกอยากอยู่กับองค์กรต่อไป

8) ความเหมาะสมและความยุติธรรม (fairness and justice are key) พนักงานทุกคนต้องการการบริหารจัดการที่เหมาะสมและกระบวนการบริหารที่ยุติธรรมในเรื่องของค่าตอบแทน และรางวัลพิเศษอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพราะสิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ และการคงอยู่ในองค์กร

9) ความต่อเนื่องในการสื่อสาร (communicate continuously) ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานได้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร และเป็นการส่งเสริมให้เกิดความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นของพนักงานอยู่ตลอดเวลา

10) ผู้บริหาร (manager matters) สามารถส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคงอยู่ในองค์กรได้ในหลายประการ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจและสามารถลงโทษพนักงานได้ แต่หากผู้บริหารมีลักษณะพฤติกรรมขมขู่ คุกคาม หรือละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน ย่อมส่งผลก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจและผลลบต่อการคงอยู่ในองค์กรได้

Mathis & Jackson อ้างถึงใน (นฤมล นัยรัตน์, 2560) กล่าวว่า การคงอยู่ คือการธำรงรักษาบุคลากร ที่มีความรู้ความชำนาญและมีทักษะในการทำงานให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ถ้าองค์กรใดที่ทำให้บุคลากรมองเห็นแบบแผนในการทำงานได้ชัดเจน จะเป็นสิ่งที่ช่วยดึงดูดให้บุคลากรมีการคงอยู่ในองค์กรได้สูงและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก คือ

1) ปัจจัยด้านส่วนประกอบขององค์กร (organizational components) หมายถึง สิ่งที่เป็นส่วนประกอบขององค์กรทั้งในส่วนของนโยบาย และการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคลากรที่จะอยู่หรือไปจากองค์กรองค์กรใดที่มีวัฒนธรรมและค่านิยมที่มีลักษณะเฉพาะและมีจุดเด่นชัดเจน มีบรรยากาศที่ดี จะทำให้อัตราการคงอยู่ของบุคลากรเพิ่มขึ้น โดยมีองค์ประกอบ คือ

(1) วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร (organizational culture and value) คือ แบบแผน ความเชื่อและค่านิยมร่วมกันที่สมาชิกองค์กรทุกคนเข้าใจและยึดถือเป็นระเบียบปฏิบัติ ซึ่งถ้าองค์กรใดทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น มีวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร จะช่วยให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสูงขึ้นและมีผลต่อการคงอยู่และความสำเร็จขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งสิ่งสำคัญของค่านิยมองค์กรที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กร คือ ความไว้วางใจและความเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก เพราะบุคลากรที่มีความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและความยุติธรรมขององค์กรจะมีการคงอยู่ในองค์กรสูงขึ้น

(2) กลยุทธ์โอกาสและการบริหารจัดการขององค์กร (organizational strategies, opportunities, and management) หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีแผนกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจนจะช่วยให้บุคลากรบรรลุผลสำเร็จและมีความก้าวหน้า ทั้งทางด้านการเงินและงานอาชีพได้จะทำให้บุคลากร รู้สึกว่าเป็นองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่น่าอยู่

(3) ความต่อเนื่องของงานและความมั่นคง (job continuity and security) การลดขนาดองค์กร การให้คนออกจากงาน การรวมตัวของหน่วยงานและการปรับโครงสร้างองค์กร สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่มีผลกระทบต่อความจงรักภักดีและการคงอยู่ของบุคลากรทั้งสิ้นบุคลากรจะเกิดความเครียด และมีความคิดที่จะลาออกก่อนที่จะถูกไล่ออก ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดมีความมั่นคงต่อเนื่องของงานสูง ก็จะมีอัตราการคงอยู่สูงตามไปด้วย

2) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (organizational career opportunities) องค์กรที่มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาทางอาชีพ เจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และมีความก้าวหน้า จะมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรเทียบเท่ากับความสมดุลของงานและชีวิตส่วนตัว ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่

(1) การพัฒนาทางอาชีพ (career development) การพัฒนาทางอาชีพ เป็นการสร้างความมั่นคงให้กับอาชีพ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าทั้งในส่วนของผลงานและประสบการณ์ของบุคลากร องค์กรที่มีแผนงานในเรื่องของความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนาของบุคลากรชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการศึกษาหรือการฝึกอบรมต่อเนื่อง จะเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มอัตราการคงอยู่ในองค์กรให้สูงขึ้น องค์กรควรให้โอกาสกับผู้ที่ผ่านการอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะของตนเองภายในองค์กรด้วย มิฉะนั้นบุคลากรเหล่านั้นจะเกิดความรู้สึกว่า ตนเองไม่มีคุณค่าและไม่เป็นที่ยอมรับ และมีความคิดที่จะลาออกเพื่อไปทำงานที่อื่น

(2) การวางแผนด้านอาชีพ (career planning) องค์กรควรมีการวางแผน ด้านการพัฒนาอาชีพแก่บุคลากรไว้อย่างชัดเจน ผู้บริหารและบุคลากรควรมีโอกาสรับรู้ถึงโอกาสและแนวทาง

ที่จะใช้ในการพัฒนาอาชีพในอนาคตของตนเอง เพราะถ้าทุกคนมองเห็นว่า อาชีพมั่นคง มีความก้าวหน้า มีอนาคตที่ดีก็ยินดีทุ่มเทให้กับงานและเพิ่มอัตราการคงอยู่ในองค์กรให้สูงขึ้น

3) ปัจจัยด้านการให้รางวัลและการคงอยู่ (reward and retention) รางวัลที่จับต้องได้ ที่บุคคลได้รับสำหรับการทำงาน จะต้องอยู่ในรูปของค่าตอบแทน สิ่งจูงใจและผลประโยชน์ ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการคงอยู่ในองค์กร ได้แก่ การแข่งขันจากผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารหลายคน เชื่อว่า เงินเป็นปัจจัยพื้นฐานของการคงอยู่ในองค์กร บุคลากรหลายคนต้องลาออกเพื่อไปหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ค่าตอบแทนและผลประโยชน์จึงเป็นเรื่องของการแข่งขัน องค์กรจะต้องทำให้บุคลากรแต่ละคนคงอยู่ในองค์กรด้วยความรู้สึกเชื่อมั่นในเรื่องของความสามารถประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงานของตนเอง ปัจจัยด้านการให้รางวัลและการคงอยู่ ประกอบด้วย

(1) ด้านการแข่งขันเรื่องการให้ผลประโยชน์ (competitive benefits) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร การให้ผลประโยชน์นั้น ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ถึงความยืดหยุ่น ผลประโยชน์ต่างๆ รวมถึงการจัดสรรให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร และควรให้บุคลากรมีทางเลือกในการจัดสรรค่าตอบแทนได้ด้วย

(2) ผลประโยชน์พิเศษและสิทธิพิเศษ (special benefits and perks) การเสนอผลประโยชน์และสิทธิพิเศษต่างๆ

(3) ผลงานและค่าตอบแทน (performance and compensation) บุคคลย่อมต้องการค่าตอบแทนที่แตกต่างกันตามผลของงาน ถ้าบุคลากรที่มีผลงานต่ำกว่า ได้รับค่าตอบแทนเท่ากับบุคคลที่มีผลงานมากกว่า ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม อาจทำให้บุคคลพยายามหางานอื่นที่ให้ค่าตอบแทนตามความแตกต่างของผลงาน การให้รางวัลพิเศษในรูปของเงินก้อน หรือโบนัส จะมีผลต่อการประสบผลสำเร็จในขององค์กร และการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

(4) การได้รับการยอมรับ (recognition) การได้รับการยอมรับของบุคคล แบ่งออกเป็นรางวัลที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ คือ การได้รับการยอมรับแบบที่จับต้องได้อาจอยู่ในรูปแบบ ของการได้รับยกย่องเป็นบุคลากรดีเด่นประจำเดือนหรือรางวัลพิเศษอื่นๆ สำหรับการได้รับการยอมรับ ในรูปแบบที่จับต้องไม่ได้หรือทางจิตวิทยา เช่น การได้รับการให้ข้อมูลป้อนกลับของผู้บริหาร ที่ให้การยอมรับ ในสิ่งทีนอกเหนือจากผลงานของบุคลากร

4) ปัจจัยด้านการออกแบบงานและการทำงาน (job design and work) ปัจจัยด้านการออกแบบของงานและการทำงานมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากร เพราะแต่ละคนต้องใช้เวลาส่วนใหญ่งกับการทำงานทุกคนต้องการงานในที่ที่มีอุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เพียงพอ ทันสมัย และการมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยทั้งปัจจัยทางกายภาพและสิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านการออกแบบงานและการทำงาน ได้แก่

(1) ความยืดหยุ่นของงาน (work flexibility) ความยืดหยุ่นของตารางการปฏิบัติงาน นโยบาย และวิธีการทำงานมีความสำคัญต่อการคงอยู่ของบุคลากรอย่างยิ่ง ความยืดหยุ่นของงาน จะนำไปสู่การทำงานที่มีคุณภาพและได้ผลผลิตมากขึ้น ความยืดหยุ่นของงานเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ที่ช่วยลดความกดดันจากสถานการณ์มีภาระงานมาก วิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดความยืดหยุ่น ของงานได้ คือ การให้บุคลากรมีโอกาสเลือกและเปลี่ยนแปลงตารางการทำงานได้

(2) ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (work/life balancing) สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การมีความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว รูปแบบความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากรมีได้หลายแบบ เช่น ความยืดหยุ่นของงาน การร่วมมือกันในการทำงาน รวมทั้งความยืดหยุ่นในเรื่องของผลประโยชน์ต่างๆ

(3) ความรับผิดชอบและการมีอิสระในงาน (job responsibilities and autonomy) หมายถึง ความรับผิดชอบและการมีอิสระในการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ในขอบเขต ของวิชาชีพ ได้อย่างเต็มที่ และอำนาจในการบริหารสั่งการตามขอบเขตของระดับอำนาจหน้าที่ โดย พิจารณาตาม บทบาท และความเหมาะสมแก่บุคลากรในระดับต่างๆ โดยไม่ต้องมีผู้บริหารควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

5) สัมพันธภาพของบุคลากรภายในองค์กร (employee relationships) และการ บริหารจัดการในปัจจุบันพื้นฐานของบุคลากรที่แตกต่างกันในแต่ละคน เช่น อายุ เพศ สถานภาพการ สมรส ทางด้านสัมพันธภาพของบุคลากรภายในองค์กร เช่น สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน การได้รับการ สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา มีความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ผู้บริหารที่มีความ ยุติธรรมและเปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในงาน การให้การยอมรับบุคลากรและผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาในงาน ซึ่งทั้งหมดนี้จะส่งผลทำให้เกิดผล ทางบวกต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร

Taylor อ้างถึงใน (จุไรวรรณ บินดูเหล็ก, 2562) กล่าวว่า สิ่งที่มีผลบวกต่อการคงอยู่ใน องค์กรของบุคลากร ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ

1) การจ่ายค่าตอบแทน (pay) ซึ่งต้องจ่ายอย่างยุติธรรม เท่าเทียมกับคู่แข่งใน ตลาดแรงงาน รวมทั้งสวัสดิการ ผลประโยชน์อื่นๆ ที่ควรจะให้พนักงานสามารถเลือกโปรแกรม ผลประโยชน์ ตามความต้องการของตนเองได้ เพราะจะเป็นสิ่งที่สามารถดึงดูดให้พนักงานอยู่กับ องค์กรได้นาน

2) การบริหารจัดการเกี่ยวกับความคาดหวังของพนักงาน (managing expectations) พนักงานใหม่มักจะเข้าทำงานด้วยความคาดหวังว่า จะได้รับการดูแลด้วยความยุติธรรม เป็นงานที่ สนุกและตื่นเต้น มีความก้าวหน้า ซึ่งเมื่อความคาดหวังเหล่านี้ได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดี ก็จะเป็น สิ่งดึงดูดให้มีการคงอยู่ในองค์กรได้มากขึ้น

3) การสร้างแรงดึงดูด (induction) หมายถึงการเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มาก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ด้วยโปรแกรมการอบรมเกี่ยวกับเรื่องการควบคุมอารมณ์ เพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร เรื่องเกี่ยวกับองค์กรและการรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดความชัดเจนแก่พนักงานในการยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4) การดูแลแบบครอบครัวเดียวกัน (family - friendly HR practices)

5) การฝึกอบรมและโอกาสในการพัฒนา (training and development) ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดการคงอยู่ในงานต่อไป

6) การปรับปรุงโครงสร้างของการบริหารจัดการ (improving the quality of management) องค์กรจะต้องคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมในการแต่งตั้งเป็นผู้บริหาร เพราะจะมีผลต่อความพึงพอใจ และการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน

### 2.2.3 ทักษะต่อการคงอยู่

#### ทักษะต่อการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร

สมยศ นาวิการ (2521, หน้า 78) ทักษะดี เป็นการรวมความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็นและความจริง เป็นการประเมินค่าทั้งทางบวกและทางลบ โดยทั้งหมดจะมีความเกี่ยวเนื่องกัน และมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมขึ้น

ทริแอนดิส (อ้างถึงใน สิทธิพันธ์ พุทธิสุน 2547, หน้า 91) ทักษะดี เป็นความคิดที่มีความรู้สึกแฝงอยู่ ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดการกระทำต่อสิ่งหนึ่งในสถานการณ์ทางสังคมนั้น โดยทักษะดีมี 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ หรือ ความคิด (cognitive) ความรู้สึก (affective) ซึ่งหมายถึงสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรม และ ความพร้อมที่จะกระทำ (predisposition to act)

การศึกษาทักษะดี ทำให้สามารถทราบถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ ซึ่งจะออกมาในรูปของการตอบรับหรือปฏิเสธก็ได้ ทักษะดีของบุคคลสามารถแสดงออกมาเป็นคำพูดหรือความคิดเห็น ทั้งทักษะดีและความคิดเห็นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ทักษะดีของบุคคลมีองค์ประกอบอยู่ 3 ประการ คือความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก และองค์ประกอบทางพฤติกรรม นอกจากนั้น ทักษะดียังแยกออกเป็นทักษะดีทางบวก ทางลบ และไม่มีทักษะดีการตอบสนองต่อสิ่งที่เราเรียนรู้

ซึ่งในการศึกษาถึงทักษะดีการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตรนั้น ข้าราชการจะประเมินค่าจากสิ่งที่หน่วยงานได้กระทำต่อตน โดยจะประเมินทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งทั้งหมดสามารถกระตุ้นทำให้เกิดเป็นทักษะดีหรือความคิดเห็นต่อหน่วยงานทั้งทางบวกและทางลบ และส่งผลต่อการตอบสนองพฤติกรรมของการคงอยู่ของข้าราชการในหน่วยงาน



## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### 2.3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะเป็นตัวที่ทำให้เกิดพลังในพฤติกรรม มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามความหมายของแรงจูงใจไว้ต่างๆกันไป เช่น Steer and Porter อ้างถึงใน (กรองจิตต์ พรหมรักษ์, 2529) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ คือเป็นสิ่งที่เป่าพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรมเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง หรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของแต่ละคนและเป็นสิ่งที่สนับสนุนรักษาพฤติกรรมนั้นๆให้คงอยู่

Beach อ้างถึงใน (พิเชษฐ สีขมรงค์, 2529) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือ รางวัล การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการกระทำของมนุษย์และเป็นที่ยั่วให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

(กิติ ตยัคคานนท์, 2535) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นพลังที่มีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนซึ่งทำหน้าที่เร้าและกระตุ้นให้มีการเคลื่อนไหวเพื่อให้บุคคลนั้นดำเนินการใดๆ ไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และเป็นพลังผลักดันให้คนใช้ความสามารถมากขึ้น

(อเนกกุล กรีแสง, 2520) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมและการควบคุมพฤติกรรมให้มนุษย์เราแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเรอย่างเดียวกันไม่เหมือนกัน หรือทำให้มีพฤติกรรมไม่เหมือนเดิม

จากความหมายของแรงจูงใจที่แต่ละท่านได้กล่าวไว้ในข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปมาได้ว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลของแต่ละบุคคล ซึ่งในแต่ละคนนั้นอาจมีแรงจูงใจไม่เท่ากัน แต่แรงจูงใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนช่วยและเป็นแรงผลักดันให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งไปถึงเป้าหมายได้รวดเร็วและประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

### 2.3.2 แรงจูงใจในการทำงาน

(ภรณ์ กิริติบุตร, 2529) แรงจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่มีผู้สนใจศึกษากันอย่างกว้างขวาง จึงทำให้ผู้วิจัยนำเอาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา สุนทรี่ สำเภาทอง ทั้งนี้แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร (สุนทรี่ สำเภาทอง, 2554) ทั้งในภาครัฐหรือภาคเอกชน จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายหรือความล้มเหลวในงานขององค์กร เพราะเมื่อใดก็ตามที่บุคคลในองค์กรไม่พึงพอใจในการทำงาน จะเป็นเหตุให้คุณภาพการปฏิบัติงานต่ำ มีการขาดงาน ลาออกจากงาน และอาจนำไปสู่การเกิดปัญหาทางวินัยและอาชญากรรมตามมา แต่ในทางกลับกัน หากองค์กรมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง จะส่งผลในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน นำมาซึ่งการคงอยู่ในองค์กรต่อไป นอกจากนั้นแรงจูงใจในการทำงาน ยังสามารถเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารที่ดีและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพด้วย

**2.3.3 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน** นักการศึกษาได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังนี้

(Good, 1973) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือระดับแรงจูงใจซึ่งเป็นผลจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

(กิติมา ปรีดีติลล, 2529) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงาน และผู้ปฏิบัตินั้นได้รับการตอบสนองความต้องการของเขาได้

(Locke 1976) กล่าวว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นอารมณ์ด้านบวกที่เกิดจากการตอบสนองของผลการทำงาน ประเมินว่างานนั้นสำเร็จหรือมีคุณค่า ส่วนความไม่พึงพอใจในการทำงาน จะมีผลการประเมินว่าถูกปฏิเสธความรู้สึกอึดอัด หรือความรู้สึกเป็นลบกับคุณค่าของงาน

(Mitchell, 1987) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่สำคัญ เพราะแรงจูงใจเป็นตัวการที่ก่อให้เกิดการเพิ่มขวัญกำลังใจซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต

(Hoy, 1991) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า เป็นความรู้สึกดีต่องาน ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับคุณค่าของงานและความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานนั้นในแต่ละบุคคลเกิดจากการที่บุคคลนั้นเห็นคุณค่าหรือความสำคัญของงานที่ทำหรือที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งถ้าเป็นงานที่บุคคลนั้นเห็นคุณค่าหรือให้ความสำคัญก็จะทำให้เกิดอารมณ์ด้านบวกในการทำงานซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นมีความสุขในการทำงานและจะส่งผลต่องานที่ทำให้ประสบผลสำเร็จหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

### **2.3.4 ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน**

James อ้างถึงใน (ภินันท์ รัชตาจ้าย, 2555) ได้ศึกษาและชี้ให้เห็นว่าการได้รับแรงจูงใจในการทำงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน พบว่าบุคลากรจะสามารถทำงานได้โดยใช้ความสามารถ 20% -30% แต่หากบุคลากรได้รับแรงจูงใจในการทำงาน จะใช้ความสามารถถึง 80% -90% การพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจ สามารถแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการคือ

1) ความสำคัญขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคลากร คือช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วยและรักษาคนดีๆเหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรนานๆ

2) ความสำคัญต่อผู้บริหาร ช่วยในการมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

3) ความสำคัญต่อบุคลากร คือสนองต่อความต้องการของบุคลากรและเป็นธรรมต่อทุกคน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจไม่เบื่อหน่ายงานและทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ ทำให้ องค์กรประสบ

ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จากความหมายของทฤษฎีดังกล่าว สรุปได้ว่า การทำงานจะสำเร็จลุล่วง ได้ดีจะต้องมาจากแรงจูงใจ

### 2.3.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

Maslow (Maslow, 1954) ได้นำเสนอทฤษฎี Need Hierarchy Theory ว่าบุคคลมีพฤติกรรมปฏิบัติตนตามความพึงพอใจของตนเอง โดยเสาะแสวงหาความพึงพอใจ ซึ่ง Maslow ได้แบ่งออกเป็นลำดับชั้นต่างๆ ดังนี้

1) ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological Needs) เป็นลำดับชั้นที่ต่ำที่สุด เป็นความต้องการพื้นฐานอันเป็นสิ่งจำเป็นต่อร่างกายและการดำรงชีวิต ได้แก่ ปัจจัย 4 เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะปลอดภัยและมั่นคง เพื่อขจัดความกลัวและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นความปลอดภัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ในด้านการทำงาน ความต้องการความปลอดภัยทางกาย เช่น มีเครื่องมือป้องกันขณะปฏิบัติงาน ทางด้านจิตใจ เช่น มีประกันสุขภาพ สัญญาจ้างงาน เป็นต้น

3) ความต้องการด้านความรักหรือการยอมรับ (Belongingness and love Needs) เป็นความต้องการทางด้านสังคมเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสังคม ไม่ว่าจะเป็น บทบาทหน้าที่ การเข้าร่วมกลุ่ม พบปะพูดคุยกับบุคคลอื่น การมีส่วนร่วม มิตรภาพ รวมทั้งต้องการมีคนรักและเข้าใจ

4) ความต้องการด้านการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) การมีฐานะทางสังคมที่ดีกว่าบุคคลอื่น ๆ ได้รู้สึกว่ามีคุณค่าก่อให้เกิดความมั่นใจและรู้สึกว่าตนมีความสามารถ ฐานะทางสังคมมาจากตำแหน่ง รางวัล การเลื่อนขั้นหรือการเพิ่มความรับผิดชอบ เป็นที่รู้จัก ประสบความสำเร็จและน่าเชื่อถือ

5) ความต้องการด้านความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุด คือความเข้าใจและตระหนักถึงความสามารถของตนเองและนำความสามารถทุก ๆ อย่างที่มีอยู่ไปให้เต็มศักยภาพ โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน

Alderfer (Alderfer, 1972) ได้เสนอแนวคิด ซึ่งมาจากการอาศัยความคิดของ Maslow เป็นฐานในการพัฒนา ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎี ERG โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ระดับ คือ

1) ความต้องการที่จะดำรงชีวิตหรือความต้องการที่จะคงอยู่ (Existence: E) เป็นความต้องการที่จะให้มีชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี ความต้องการชั้นนี้ ได้แก่ ความต้องการในลำดับที่ 1 และ 2 ของ แนวความคิดลำดับชั้นความต้องการ Maslow คือ ความต้องการปัจจัย 4 ในการดำรงชีวิต ความต้องการ ทางวัตถุ เงินเดือน ประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงาน ปัจจัยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness: R) คือ ความต้องการที่จะผูกพันกับผู้อื่น ในการทำงาน ต้องการเป็นพวก ได้รับการยอมรับ ร่วมรับรู้และแบ่งปันความรู้สึกระหว่างกัน ต้องการ มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการเป็นเพื่อน ความต้องการขั้นนี้จะตรงกับความต้องการทางสังคม ของ Maslow

3) ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth: G) เป็นความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในการทำงาน เป็นการทำงานที่สามารถทุ่มเทความรู้ความสามารถของคนในการทำงานอย่างเต็มที่ และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเพิ่มขึ้นด้วย ในขั้นนี้คนจะทุ่มความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ ความต้องการขั้นนี้จะตรงกับความต้องการขั้นที่ 4 และ 5 ของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ โดย Alderfer เชื่อว่า ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้นจาก E ไปสู่ R และ G ตามลำดับ เมื่อความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองหรือยังไม่ได้รับความพอใจเท่าที่นั้นจึงจะเป็นแรงจูงใจ

Hertzberg (Herzberg, 1959) ได้นำเสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบหลักที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานมี 2 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) ปัจจัยภายในของบุคคลที่มีอิทธิพลในการทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่

(1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือ การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงที่เกิดจากความรู้สึกหรือความต้องการที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จ

(2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การได้รับการชมเชยจากการความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

(3) ลักษณะของงานที่ทำ (Job content) คือ ความพึงพอใจของบุคคลต่อการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ก่อให้เกิดความรู้สึกต่อการก้าวหน้าในอาชีพ

(4) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) คือ การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง

(5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Advancement) คือ ความก้าวหน้าจากการเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ ด้วยความสามารถและเต็มใจในการพัฒนาดังกล่าว

2) ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene factors) ปัจจัยภายนอกที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

(1) นโยบายและการบริหารองค์กร (Company policy) คือ ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ของการปฏิบัติงานและการจัดการงานในองค์กรที่สอดคล้องกัน

(2) การบังคับบัญชา (Supervision) คือ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานได้ ไม่ว่าจะอยู่ในขอบเขตของการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานที่เป็นอิสระก็ตาม

(3) สัมพันธภาพที่มีกับบุคคลอื่น (Interpersonal relationship) คือ การพบปะสังสรรค์ อาทิเช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

(4) สภาพการทำงาน (Work conditions) คือ สภาพที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน อาทิเช่น ปริมาณงาน ความสะดวกสบาย รวมไปถึงผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

(5) ค่าจ้าง (Salary) คือ ผลตอบแทนจากการทำงานในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน (salary) หรือสิ่งต่างๆที่ได้รับจากการทำงาน

(6) ชีวิตส่วนตัว (Personal life) คือ สถานการณ์ความสุขในช่วงที่ไม่ทำงานของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของเขา

(7) สถานภาพ (Status) คือ สถานภาพของบุคคลในสายตาของผู้อื่นหรือเป็นที่รับรู้ว่าคุณคนนั้นอยู่ในตำแหน่งใดในองค์กร

(8) ความมั่นคงในการทำงาน (Job security) คือ ความรู้สึกถึงความปลอดภัยในตำแหน่งและสถานที่ของการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า เฮิร์ซเบิร์ก พยายามชี้ให้เห็นว่าปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ เป็นสิ่งที่สกดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ เพราะการใช้เงินหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับงาน หรือบีบบังคับให้พนักงานทำงานด้วยการข่มขู่หรือการลงโทษ จะทำให้พนักงานทำงานด้วยความจำเป็น ไม่มีความรู้สึกพอใจต่องาน ดังนั้นจึงควรจะใช้ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานก็จะรู้สึกว่าคุณมีความหมายในการทำงาน งานท้าทายความสามารถ มีโอกาสพัฒนาตนเอง พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งหลักการของ เฮิร์ซเบิร์ก Herzberg แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจในการทำงาน 2 กลุ่ม กับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction)

McClelland อ้างถึงใน (ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ, 2548) โดยแมคเคลแลนดีได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลของการศึกษาสรุปว่า มนุษย์มีความต้องการ 3 ประการ ดังนี้

1) ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Affliction) ถือเป็นแรงขับเคลื่อนเพื่อจะทำให้งานที่ทำประสบความสำเร็จที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน

2) ความต้องการความรักและความผูกพัน (Need for Affliction) เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพที่อบอุ่น เพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์

3) ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการทำให้คนอื่นมีความประพฤติ หรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ หรือต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชาและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

แมคเคลแลนดได้เน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจว่า ผู้ที่จะทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง

ทฤษฎีแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y) McGregor อ้างถึงใน (ภินันท์ รัชตาจารย์, 2555) แห่ง M. I. T. สหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และได้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงานเป็น 2 ทฤษฎี ดังนี้

1) ทฤษฎี X เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ ทฤษฎี X อยู่ในข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือ ความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัย ด้วยเหตุที่ว่า คนทำงานไม่ชอบทำงาน พยายามที่จะหลีกเลี่ยงงาน เห็นแก่ตัว ไม่เอาใจใส่องค์กร และมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในการบริหารที่มีความเชื่อตามทฤษฎี X โดยจะใช้การควบคุมงานอย่างใกล้ชิด และคอยจับผิด สรยา มหากณานนท์ (สรยา มหากณานนท์, 2551)

2) ทฤษฎี Y มีลักษณะตรงข้ามกับทฤษฎี X ตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับสูง คือ ความต้องการได้รับการยอมรับ ได้รับความมีชื่อเสียง และการประสบความสำเร็จในชีวิต โดยเชื่อว่า บุคลากรจะมีความรับผิดชอบงาน ต้องการพัฒนาตนเอง เห็นว่าการทำงานเป็นเรื่องที่สนุกสนาน ดังนั้นแนวการบริหารด้านการจูงใจ จึงไม่สามารถจะใช้การออกคำสั่งการควบคุม การป้อนบำเหน็จรางวัล การลงโทษทางวินัย แต่จะเป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม คนงานจะควบคุมและสั่งการด้วยตนเอง เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร สรยา มหากณานนท์ (สรยา มหากณานนท์, 2551)

### 2.3.6 ลักษณะของแรงจูงใจ

(เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2533) ได้กล่าวเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ (motivator) ที่สำคัญไว้ 6 ประการ

1) สัมฤทธิ์ผลของงาน (achievement) คนเป็นจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จในการทำงานและพอใจในการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญให้แก่บริษัท ถ้าผู้บริหารยอมในข้อนี้ก็ย่อมสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพ (potential) ของแต่ละบุคคล

2) การยอมรับ (recognition) โดยปกติแล้วทุกคนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมยอมรับในความคิดหรือความสามารถของบุคคลไม่ว่าจะเป็นคำยกย่องชมเชยหรือการให้ผลตอบแทน (Feedblack) ที่เหมาะสมจะมีส่วนจูงใจในการทำงานมากที่สุด

3) ความก้าวหน้า (advancement) ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ เพราะการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ หรือการได้เผชิญกับงานในสถานการณ์ใหม่ๆ ที่มีความท้าทายจะทำให้บุคคลนั้นมีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ

4) ความสนใจ (interest) หมายถึง การให้บุคคลมีโอกาสพัฒนาหรือเสริมสร้างทักษะหรือการทำงานตามที่เขาสนใจ หรือให้โอกาสใช้ความรู้ความสามารถ ในการทำงานที่เขาสนใจรับเป็นการจูงใจที่ดีวิธีหนึ่ง

5) ความรับผิดชอบ (responsibility) สำหรับบุคคลที่มีความสามารถมีไหวพริบและทักษะในการทำงานที่ดี อยากที่จะทำงานด้วยอำนาจและความรับผิดชอบของตน และจะไม่ชอบการถูกบังคับให้ทำงาน

6) การมีส่วนร่วมในการทำงาน (participation) การเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย วิธีทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจในการทำงานจะสร้างให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานหรือบริษัท การให้มีส่วนร่วมในการทำงานนี้ จะจูงใจให้บุคคลยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน และมีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วย

ซึ่งในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมองว่าการที่บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในงาน จนสามารถทำงานกับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในองค์กรนานที่สุด ความพึงพอใจในงานที่ได้รับ ต้องเกิดจากแรงจูงใจของบุคลากร ที่ส่งผลทำให้อยากคงอยู่ในองค์กรต่อไป ผู้วิจัยจึงสนใจทฤษฎีแรงจูงใจจากการศึกษาของ Herzberg (1959) ที่ได้ระบุไว้ว่า องค์ประกอบหลักที่สามารถทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) ได้แก่ 1.ความสำเร็จของงาน (Achievement) 2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) 3.ลักษณะของงานที่ทำ (Job content) 4. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) 5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Advancement)

## 2.4 แนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สามารถสร้างความผูกพันด้านอารมณ์ และความพึงพอใจในงานแก่บุคลากรตลอดจนส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้

### 2.4.1 ความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

(Rhoades, 2001) ให้ความหมายการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรว่า การที่พนักงานจะพิจารณาว่าองค์กรพร้อมที่จะให้คุณค่าต่อการทุ่มเททำงาน และห่วงใยสวัสดิภาพของพนักงาน เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลมากจากการได้รับจากองค์กรในแง่มุมต่างๆ ซึ่งมองว่าเป็นสิ่งที่รองรับว่าองค์กร พร้อมที่จะช่วยเหลือและดูแล ให้พนักงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมที่จะแก้ไขปัญหาสถานการณ์ในการทำงานของพนักงาน

(R. Eisenberger, Huntington, S. & Sowa, D 1986) กล่าวว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นความเชื่อของพนักงานว่า องค์กรได้ให้คุณค่าในการทุ่มเททำงานและห่วงใยในความ เป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยพนักงานได้พิจารณาจากผลตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปแบบการเพิ่มขึ้น ของค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งการสนับสนุนด้านทรัพยากรสวัสดิการและค่านิยมขององค์กรที่ทำให้ เกิดความร่วมมือเพื่อให้บรรลุความต้องการได้รับการยกย่อง และการยอมรับ

Shore and Tetrick อ้างถึงใน (อัมพิกา สุนทรภักดี, 2559) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กรว่า เป็นความเชื่อของพนักงานที่ประเมินการรับรู้จากประสบการณ์ผ่าน นโยบายองค์กร และกระบวนการทำงาน การได้รับทรัพยากรและปฏิกริยาจากตัวแทนองค์กรว่า องค์กรให้ความห่วงใยให้รางวัลตอบแทน และการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไร

(Lamastro, 2002) กล่าวว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึงการรับรู้ของ พนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้การสนับสนุน และจัดบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการ ทำงาน ซึ่งพนักงานจะรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรดังกล่าวผ่านทางพฤติกรรมของผู้เป็นตัวแทน องค์กรได้แก่หัวหน้างานในแผนกต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานต่อพวกเขา เช่นการส่งไปเข้ารับการอบรมเพื่อ พัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ หรือการเสนอชื่อในฐานะที่เป็นผู้สร้างคุณประโยชน์ให้กับบริษัท เป็นต้น

(Wayne, 2003) ให้ความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรว่า เป็นความเชื่อ ของพนักงานว่าองค์กรจัดหารางวัลที่เหมาะสมให้แก่เขา ทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมตอบแทนคืนแก่ องค์กร

จากความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร สรุปได้ว่า เกิดจากความสัมพันธ์ ของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรกับองค์กร ทำให้บุคลากรมีความคิดและความรู้สึกว่าองค์กร หัวหน้างานหรือผู้บริหาร เห็นความความต้องการและให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยหัวหน้างานหรือ ผู้บริหาร มีการแสดงออกถึงความเอาใจใส่ การให้สวัสดิการและค่าตอบแทนต่างๆ รวมถึงการดูแลให้ ความช่วยเหลือ อีกทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร ซึ่งส่งผลทำให้ บุคลากรเกิดความรักในองค์กร และเกิดทัศนคติที่ดีกับองค์กร ทำให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป

#### 2.4.2 ทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเกิดขึ้นจากการที่พนักงานมององค์กรว่าเป็นเสมือน บุคคล การกระทำต่างๆที่ดำเนินการโดยผู้แทน องค์กรมักถูกมองว่าเป็นความประสงค์ขององค์กร มากกว่าเป็นการกระทำที่เกิดจากความตั้งใจของผู้แทนองค์กรเอง การมองว่าองค์กรเป็นเสมือนบุคคล นั้น พนักงานจะพิจารณาจากการกระทำของผู้แทนองค์กร ได้แก่ บทบาทของผู้แทนองค์กรทั้งเชิงนิติ นิัย จริยธรรม และความรับผิดชอบทางการเงิน รวมถึงนโยบายองค์กร บรรทัดฐาน วัฒนธรรมองค์กร อำนาจหน้าที่ของผู้แทนองค์กร โดยการกระทำของผู้แทนองค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ จะมีผลต่อ ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร



(Eisenberger, 2002) กล่าวถึงกระบวนการทางจิตซึ่งเป็นผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรดังนี้

1) บรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยนตอบแทน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรก่อให้เกิดความรู้สึกห่วงใยในสวัสดิภาพขององค์กรและพร้อมจะช่วยเหลือองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

2) ความห่วงใยการให้การยอมรับ และการเป็นที่เคารพ เป็นผลมาจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะตอบสนองความต้องการด้านอารมณ์สังคม ทำให้พนักงานเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กร และมีสถานะด้านบทบาททางสังคมในองค์กร

3) ความคาดหวังรางวัลจากผลการปฏิบัติงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรส่งเสริมให้พนักงานเห็นว่าองค์กรตระหนักรู้ และให้รางวัลเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี กระบวนการเหล่านี้มีผลดีต่อพนักงาน เช่น ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ความรู้สึกด้านอารมณ์ทางบวกและผลดีต่อองค์กร เช่น ความผูกพันด้านอารมณ์เพิ่มขึ้น ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น และลดการลาออกจากรางาน

ประโยชน์ของทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กรคือ ทำให้เกิดความชัดเจนในการพยากรณ์ และสามารถตรวจสอบได้ทั้งในส่วนของปัจจัยที่มีอิทธิพล และผลที่ตามมาของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรรวมทั้งกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

#### 2.4.3 องค์ประกอบของการรับรู้สนับสนุนจากองค์กร

(H. Eisenberger, Hutchison, & Sowa, 1986) แบ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1) การรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานได้รับการให้กำลังใจในการทำงาน เช่น องค์กรยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น พนักงานได้รับโอกาสแก้ไขในงานที่ไม่สามารถทำได้สำเร็จ ส่งผลให้พนักงานได้รับความพึงพอใจในงานและองค์กร

2) การรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในองค์กรหมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าจะได้รับโอกาสในการศึกษาอบรมเพิ่มเติม หรือได้รับมอบหมายงานที่สำคัญและมีความท้าทายรวมทั้งเหมาะสมกับความสามารถของตน

3) การใส่ใจขององค์กรเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน หมายถึงการที่พนักงานรับรู้ว่าองค์กรให้ความสนใจต่อความเป็นอยู่ และช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

4) การเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง องค์กรให้การยกย่อง ชมเชยกับความสำเร็จ เห็นถึงความสำคัญและความพยายามของพนักงานในการทำงาน รวมถึงการเห็นคุณค่าของพนักงานในการสนับสนุนและสร้างสรรค์ให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรือง

(เปรมจิตร์ คล้ายเพชร, 2548) ได้เสนอองค์ประกอบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับค่าตอบแทน เงินเดือน นโยบายและสวัสดิการในด้านต่างๆที่ได้รับจากองค์กร เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานในองค์กรและครอบครัว

2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า หมายถึง การรับรู้ว่าองค์กรให้โอกาสแก่พนักงานในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าตามสายงาน การจัดให้มีการศึกษาอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ความสามารถต่างๆที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์แก่การทำงาน และความก้าวหน้าในสายอาชีพ

3) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ว่าองค์กรให้โอกาส และยังคงจ้างพนักงานให้ทำงานต่อไป ไม่ปลดออกหรือเลิกจ้าง

4) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านจิตอาารมณ์ หมายถึง การรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญและเห็นคุณค่า ให้การยอมรับ ยกย่องและให้เกียรติพนักงานเมื่อทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เข้าใจและเห็นใจในกรณีที่พนักงานทำงานผิดพลาดหรือตัดสินใจผิดพลาด

5) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ว่าฝ่ายบริหารและผู้บังคับบัญชาให้การส่งเสริมสนับสนุน สอนงาน ให้ความไว้วางใจ และให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานเมื่อมีปัญหา เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในองค์กร เช่น เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างสะดวกสบาย และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี น่าพึงพอใจและปลอดภัย

#### 2.4.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

Rhoades and Eisenberger อ้างถึงใน (ปิยะมากรณ์ กู้กิตติเมตรี, 2558) ได้ทำการศึกษารวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรรวม 73 เรื่อง พบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ประกอบด้วย

1) ความยุติธรรมในองค์กรด้านกระบวนการกำหนดผลตอบแทน ทั้งในด้านที่เกี่ยวกับกฎระเบียบ นโยบายที่ใช้ในการตัดสินใจ และด้านการให้ความเคารพ ให้เกียรติพนักงาน การให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการกำหนดผลตอบแทนแก่พนักงาน เนื่องจากบุคคลไม่ได้คำนึงถึงความยุติธรรมด้านผลตอบแทนที่ตนได้รับจากองค์กรแต่เพียงอย่างเดียว แต่บุคคลยังคำนึงถึงกระบวนการที่ใช้ในการจัดสรรผลตอบแทน ด้วยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า กระบวนการที่ยุติธรรมจะนำมาซึ่งผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคง เชื่อมั่น ไว้วางใจที่จะทำงานในองค์กรต่อไป

2) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นเสมือนตัวแทนขององค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อรายงานต่อผู้บริหาร นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชายังถือเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดและต้องติดต่อกับพนักงานมากกว่า

ผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นการที่พนักงานประเมินพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่า เป็นบุคคลที่มีเมตตา หรือเป็นบุคคลที่ใจร้าย ย่อมเสมือนเป็นการประเมินองค์กรด้วยเช่นกัน หากพนักงานประเมินว่า ผู้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าในการทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน ส่งผลให้เกิดทัศนคติต่อองค์กร ในทางบวกและเลือกที่จะทำงานในองค์กรต่อไป แต่หากพนักงานประเมินในทางลบ จะเกิดความคับข้องใจไม่อยากมาทำงานและลาออกจากองค์กรในที่สุด

3) รางวัลและสภาพการทำงานส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกล่าวคือการที่องค์กรแสดงการยอมรับและเห็นความสำคัญ ในการทุ่มเททำงานของพนักงาน ให้ค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ตามกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสม แสดงความมั่นคงในการทำงาน ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์กรปรารถนาที่จะรักษาพนักงานไว้ ไม่ปลดพนักงานออก แม้ในสถานะที่มีการลดขนาดองค์กรเกิดขึ้นจำนวนมาก รวมทั้งการให้อิสระในการกำหนด การทำงานแก่พนักงาน เป็นต้น

(Yoon, 2002) แบ่งลักษณะการสนับสนุนจากองค์กรตามการสนับสนุนทางสังคม ออกเป็น 2 ด้าน คือ

1) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน เป็นการได้รับการสนับสนุนทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

2) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เป็นการได้รับการสนับสนุนทางด้านความสัมพันธ์จากบุคคลในองค์กรที่มีตำแหน่งเหมือนกันหรือในระดับเดียวกัน

การสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลในสังคม โดยการให้การสนับสนุนให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานในองค์กร มีความเข้าใจปัญหาและความต้องการของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน และการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมสร้างผลงานหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรได้

นอกจากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีปัจจัยทางด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร อาทิ อารมณ์ ความรู้สึกทางบวกและทางลบของบุคคลในการตีความการกระทำขององค์กร ว่าเป็นแบบใจดีมีเมตตาหรือว่าโหดร้าย พนักงานที่มีอารมณ์ในทางบวกจะรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในทางบวกแสดงพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานในทางตรงข้ามผู้ที่มีอารมณ์ทางลบจะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวไม่เป็นมิตร มาสายและขาดงานเสมอ ทั้งนี้การศึกษาเพศอายุและอายุงาน ยังมีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เช่น พนักงานที่มีอายุน้อย รู้สึกไม่พึงพอใจองค์กรและมีแนวโน้มในการลาออกจากองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุมาก หรือพนักงานที่มีอายุงานมากมีประสบการณ์เรื่องการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อย ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีและผูกพันต่อองค์กรมากกว่า Wayne, Shore, Bommer, and

Tetrick (Wayne, 2002) พบว่า โอกาสที่พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร และการได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหาร ส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านสภาพการทำงาน

#### 2.4.5 ผลของการรับรู้สนับสนุนจากองค์กร

(Rhoades, 2001) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของพนักงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากมาย ตัวอย่างเช่น

1) ความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์กร ทำให้พนักงานใส่ใจในสวัสดิการขององค์กร เพิ่มความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ มีความต้องการคงอยู่ในองค์กรด้วยความเต็มใจไม่ใช้การคงอยู่กับองค์กร เพราะความจำเป็นที่ต้องอยู่

2) ความพึงพอใจในงาน จากความรู้สึกว่า องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของตนได้ ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีความสามารถ มีคุณค่าต่อองค์กรและช่วยเพิ่มอารมณ์ทางบวกที่มีต่องาน (Rhoades et al, 2001)

3) ความเชื่อใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรว่า องค์กรสามารถตอบแทนการทุ่มเททำงานและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานได้

4) เพิ่มการทุ่มเทและความพยายามในการทำงานของพนักงาน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

5) เพิ่มผลการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่ ที่สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น การให้คำแนะนำความรู้ และทักษะที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

6) (Eisenberger, 1997) การลดพฤติกรรมที่ไม่เข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร การทำงานอย่างช้า การขาดงาน และการลาออกจากงาน เป็นต้น

ในการทำวิจัยครั้งนี้ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สามารถสร้างความผูกพันด้านอารมณ์และความพึงพอใจในงานแก่บุคลากร ส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดทัศนคติที่ดีกับองค์กร ทำให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจนำแนวคิดของ Eisenberger, Hungtington, Hutchison, and Sowa (1986) มาศึกษา โดยในแนวคิดนี้ได้แบ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1.การรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน 2.การรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในองค์กร 3.การใส่ใจขององค์กรเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน 4.การเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน

#### 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์, 2556) ศึกษาเรื่องของการดำรงรักษาและการคงอยู่ของพนักงานที่มีความสามารถสูงในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี โดยได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ เป็นส่วนหนึ่ง

ของการศึกษา กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือหัวหน้างานและกลุ่มพนักงาน จากการศึกษาพบว่า กลุ่มหัวหน้างานและกลุ่มพนักงานนั้นไม่มีความแตกต่างระหว่างกันในด้านของปัจจัยในการดำรงรักษาพนักงาน ซึ่งมีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน ซึ่งหมายถึงลักษณะของหัวหน้างานที่ แสดงออกต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการเป็นที่ปรึกษา การแนะนำ และแนวทางปฏิบัติในการทำงาน รวมถึงการมีความไว้วางใจกับผู้ร่วมงานคนอื่นด้วย 2) วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน หมายถึงค่านิยมและพฤติกรรม ที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน เป็นสิ่งที่พนักงานรุ่นก่อนๆขององค์กรนั้นได้ถ่ายทอดลงมาสู่พนักงานรุ่นใหม่ๆ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน 3) การเรียนรู้และพัฒนาความรู้บุคลากร ซึ่งหมายถึงการหากระบวนการหรือวิธีความรู้ในการพัฒนาคุณภาพงานเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน และเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเอง 4) การก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งหมายถึงการที่พนักงานได้มีโอกาสในการที่จะพัฒนาและก้าวหน้าในสายงาน ได้มีการใช้ความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง รวมถึงการได้รับการยกย่องและยอมรับจากบุคคลอื่นว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานจริง 5) รางวัลผลตอบแทน ซึ่งหมายถึงสิ่งที่ยกย่องมอบให้เป็นการตอบแทนในการที่พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ทั้งรางวัลที่เป็นรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

(ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ, 2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่จะส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร พนักงานบริษัทเวตติ้งสตูดิโอ ในเขตจังหวัดกรุงเทพฯ โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการศึกษา จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรนั้นได้แก่ 1) ลักษณะงาน 2) ความมีชื่อเสียงขององค์กร 3) เพื่อนร่วมงาน 4) การได้รับความยุติธรรมในการประเมินผลงาน 5) หัวหน้าและผู้บังคับบัญชา 6) ผลตอบแทน

Hausknecht, Rodda, & Howard อ้างถึงใน (ธนพร ปทุมรังสรรค์, 2557) ศึกษาปัจจัยในการดำรงรักษาพนักงานที่องค์กรต้องการ โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมาใช้ในการศึกษา พบว่าปัจจัยในการทำให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กรนั้น คือ 1) ความก้าวหน้าในสายอาชีพ โอกาสในการที่พนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น 2) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้า เพื่อน ร่วมงานหรือลูกค้า 3) รางวัลหรือสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน การปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส 4) บรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น ลักษณะของงานและชั่วโมงการทำงานที่สามารถปรับได้ 5) ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกพึงพอใจและความรู้สึกดีที่บุคคลนั้นมีต่องาน 6) ไม่มีองค์กรอื่นเป็นตัวเลือก พนักงานไม่รู้สึก

ว่ามีองค์กรใดที่มีงานที่น่าสนใจ หรือที่นำร่วมงานด้วยนอกเหนือจากองค์กรของตนเอง 7) สถานที่ทำงาน สถานที่ทำงานใกล้บ้าน เดินทางไปทำงานได้อย่าง สะดวก 8) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร 9) ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่าผลการประเมินหรือการให้รางวัลขององค์กรนั้นมีความยุติธรรม 10) ชื่อเสียงขององค์กรเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป

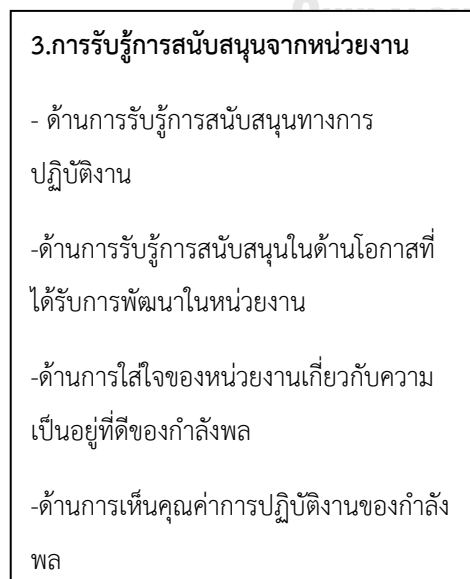
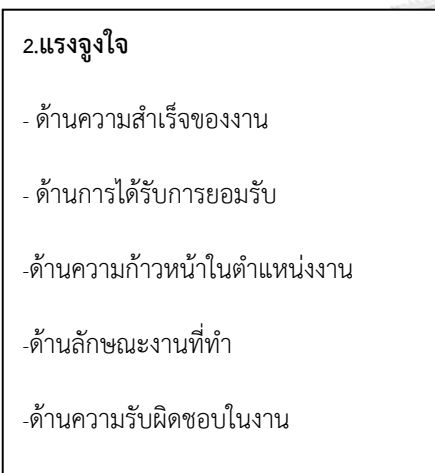
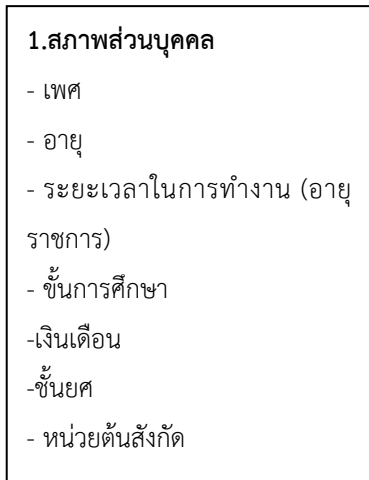
Struckman and Yammarino อ้างถึงใน (นวิยา ผ่องพรรณ, 2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ สร้างเป็นมาตรวัดในการทำงานของพนักงาน สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 มิติได้แก่ 1) ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอก (Extrinsic Reinforcement) เช่น การจ่ายเงินเดือน ความมั่นคงในงาน กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร 2) ปัจจัยสนับสนุนจากภายใน (Intrinsic Reinforcement) เช่น การประสบความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในงาน การยอมรับความเจริญเติบโต และการมีอำนาจ โดยที่ Struckman and Yammarino ได้ให้ข้อเสนอว่า ปัจจัยภายนอกมีประสิทธิภาพในการจูงใจพนักงานในช่วงเวลาสั้นเท่านั้น เนื่องจากประสิทธิภาพในการจูงใจของพนักงานจะลดลงเรื่อยๆ ในทางกลับกัน ปัจจัยสนับสนุนจากภายในมีประสิทธิภาพในการจูงใจสูง ใช้ในปัจจัยการจูงใจในระยะยาว

(มยุรี สุคนธ์ทรัพย์, 2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเข้าที่อีสต์เอเชียียนแพคเกจจิ้งแอนด์แคนนิง จำกัด โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจเข้ามาศึกษาและหาสาเหตุในการลาออก พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานในระดับมากคือด้านการประสบความสำเร็จในงาน ได้แก่ ผลสำเร็จของงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ รองลงมาคือ ด้านการได้รับการยอมรับถือได้แก่ เพื่อนร่วมงานไม่ยอมรับความสามารถในการทำงานองค์กรไม่มีการยกย่องและส่งเสริมพนักงานที่มีผลงานดีเด่น ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ ไม่ได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ จากงานที่ทำสำหรับปัจจัยที่ให้ความสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางคือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่ งานที่รับผิดชอบไม่ตรงกับความรู้ที่จบการศึกษา มาและด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนงานส่วนปัจจัยบำรุงรักษา

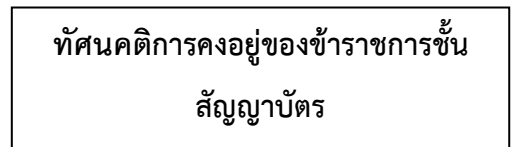
## 2.6 กรอบแนวคิด

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม แบ่งออกเป็น ตัวแปรต้น ซึ่งจะใช้สถานภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน ชั้นการศึกษา เงินเดือน ชั้นยศ และหน่วยต้นสังกัด และได้นำเอาปัจจัยแรงจูงใจจากทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959) มาใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) 3) ลักษณะของงานที่ทำ (Job content) 4) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Advancement) และปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร จากแนวคิดของ Eisenberger, Hungtington, Hutchison, and Sowa (1986) มาใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย 1) การรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน 2) การรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในองค์กร 3) การใส่ใจขององค์กรเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และ 4) การเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งทั้งสองปัจจัยที่นำมาศึกษา จะส่งผลต่อตัวแปรตาม คือการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

## ตัวแปรอิสระ



## ตัวแปรตาม





### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยกำหนดรูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed methodology) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ดำเนินงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือจำนวน 360 ชุด และสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ข้าราชการชั้นสัญญาบัตรที่ลาออกจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 3 คน โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของวิจัยเชิงปริมาณ

##### 1) ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามกับประชากร ได้แก่ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีจำนวนทั้งหมด 3,600 คน สำหรับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีของยามานะ (Yamane, 1973) ช่วงความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ความผิดพลาดไม่เกิน 5%

$$\text{แทนค่าสูตร} \quad n = \frac{N}{1+Ne^2} = \frac{3600}{1+3600(0.05)^2}$$

$$n = 360 \text{ คน}$$

ดังนั้น ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 360 คน

n แทน จำนวนของขนาดตัวอย่าง

N แทน จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (โดยกำหนดค่าให้เท่ากับ 0.5)

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในพื้นที่ศาลาว่าการกลาโหม ที่สมัครใจตอบคำถาม จำนวน 360 คน

## 2) การสุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-State Sampling) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) โดยแบ่งหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมออกเป็น 14 หน่วย ได้แก่ (1) สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (2) สำนักนโยบายและแผนกลาโหม (3) กรมเสนาธิการ (4) สำนักงบประมาณกลาโหม (5) กรมพระธรรมนูญ (6) ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร (7) กรมการเงินกลาโหม (8) กรมสรรพกำลังกลาโหม (9) กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม ให้เป็นไปตามนโยบายด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม (10) กรมเทคโนโลยีสารสนเทศและอวกาศกลาโหม (11) สำนักงานสนับสนุน สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (12) สำนักงานตรวจสอบภายในกลาโหม (13) องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก (14) สำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีจับฉลาก เพื่อคัดเลือกหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม 4 หน่วยงาน โดยเมื่อสุ่มตัวอย่างออกมา สามารถแบ่งหน่วยงานออกเป็นหน่วยงานสายหลัก คือ (1) สำนักงบประมาณกลาโหม (2) สำนักนโยบายและแผนกลาโหม และหน่วยงานสายสนับสนุน (3) กรมเสนาธิการ (4) สำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 360 คน โดยในแต่ละหน่วยที่สุ่มเลือกมา 4 หน่วย จะใช้กลุ่มตัวอย่างหน่วยละ 90 คน โดยจะเก็บข้าราชการชั้นสัญญาบัตรในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

### 3.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่ลาออกไปแล้ว จำนวน 3 คน โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาเป็นหลัก (Purposeful Selection) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติภายใต้กรอบการศึกษาวิจัย โดยจะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 1) เป็นข้าราชการชั้นสัญญาบัตร ที่เคยสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
- 2) เป็นข้าราชการชั้นสัญญาบัตร ที่เคยสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และอยู่ในช่วงชั้นนายร้อย (ร.ต. - ร.อ.) จำนวน 1 คน และชั้นนายพัน (พ.ต. - พ.อ.พิเศษ) จำนวน 2 คน

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือทั้งสองประเภท ดังนี้

#### 3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นอ้างอิงจากกรอบแนวคิด ซึ่งได้มาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Questions) โดยแบ่งคำถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน ชั้นการศึกษา เงินเดือน ชั้นยศ หน่วยต้นสังกัด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของกำลังพลในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Question) โดยกำหนดแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ประกอบด้วย

ด้านความสำเร็จของงาน	จำนวน 3 ข้อ
ด้านการได้รับการยอมรับ	จำนวน 3 ข้อ
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	จำนวน 3 ข้อ
ด้านลักษณะงานที่ทำ	จำนวน 4 ข้อ
ด้านความรับผิดชอบในงาน	จำนวน 3 ข้อ

โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของ Likert (อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) มี 5 ระดับ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาว่าตนเองมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด โดยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก
- 3 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

การกำหนดเกณฑ์การแปลผลแบบสอบถามใช้ค่าเฉลี่ย ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้ (วิจิต อุอัน, 2550:114)

$$\begin{aligned} \text{ช่วงชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= (5-1) / 5 \\ \text{ช่วงชั้น} &= 0.8 \end{aligned}$$

ตาราง 2 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ค่าเฉลี่ย	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4.21 – 5.00	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด
3.41 – 4.20	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก
2.61 – 3.40	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
1.81 – 2.60	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อย
1.00 – 1.80	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานที่มีผลต่อการทัศนคติคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Question) โดยกำหนดแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน	จำนวน 3 ข้อ
ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน	จำนวน 3 ข้อ
ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล	จำนวน 3 ข้อ
ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล	จำนวน 3 ข้อ

โดยแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของ Likert (อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) มี 5 ระดับ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาว่าตนเองได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอยู่ในระดับใด โดยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานมาก
- 3 หมายถึง มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานน้อยที่สุด

การกำหนดเกณฑ์การแปลผลแบบสอบถามใช้ค่าเฉลี่ย ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้ (วิชิต อุ๋อัน, 2550:114)

$$\text{ช่วงชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}$$

จำนวนชั้น

$$= (5-1) / 5$$

$$\text{ช่วงชั้น} = 0.8$$

ตาราง 3 ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน

ค่าเฉลี่ย	ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน
4.21 – 5.00	มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานมากที่สุด
3.41 – 4.20	มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานมาก
2.61 – 3.40	มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานปานกลาง
1.81 – 2.60	มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานน้อย
1.00 – 1.80	มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Question) โดยกำหนดเป็น 5 ข้อ

โดยแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของ Likert (อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) มี 5 ระดับ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาว่าตนมีระดับทัศนคติการคงอยู่ในหน่วยงานระดับใด โดยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับทัศนคติการคงอยู่มากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับทัศนคติการคงอยู่มาก

3 หมายถึง มีระดับทัศนคติการคงอยู่ปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับทัศนคติการคงอยู่น้อย

1 หมายถึง มีระดับทัศนคติการคงอยู่น้อยที่สุด

การกำหนดเกณฑ์การแปลผลแบบสอบถามใช้ค่าเฉลี่ย ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้ (วิชิต อ้วน, 2550:114)

$$\text{ช่วงชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= (5-1) / 5$$

$$\text{ช่วงชั้น} = 0.8$$

ตาราง 4 ระดับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร

ค่าเฉลี่ย	ระดับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร
4.21 – 5.00	มีระดับทัศนคติการคงอยู่มากที่สุด
3.41 – 4.20	มีระดับทัศนคติการคงอยู่มาก
2.61 – 3.40	มีระดับทัศนคติการคงอยู่ปานกลาง
1.81 – 2.60	มีระดับทัศนคติการคงอยู่น้อย
1.00 – 1.80	มีระดับทัศนคติการคงอยู่น้อยที่สุด

### 3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ใช้วิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purpose Sampling) เพื่อการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured interview) โดยศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการรักษาข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open-end Question) แบ่งออกเป็น 6 ข้อ ดังนี้

- 1) ก่อนที่ท่านจะลาออกจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ท่านยศอะไร ประจำอยู่ในตำแหน่งใด / มีลักษณะงานเป็นอย่างไร และมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง?
- 2) ระยะเวลาที่ท่านทำงานในหน่วยงานก่อนออกจากราชการ?
- 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในขณะที่ทำงานในหน่วยงานเป็นอย่างไร?
- 4) สิ่งที่น่าประทับใจจากการทำงานที่หน่วยงาน?

5) เหตุผลที่ท่านตัดสินใจลาออก เพราะเหตุใด?

6) ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนา หรือต้องการให้หน่วยงานดำเนินการอย่างไรเพื่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน?

### 3.3 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

#### 3.3.1 การสร้างเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม ภายใต้อุปถัมภ์การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

2) กำหนดขอบเขตของคำถามจากตัวแปรที่จะศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น

#### ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

1) สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน การศึกษา เงินเดือน ชั้นยศ หน่วยงานต้นสังกัด

2) ปัจจัยแรงจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบในงาน

3) ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน ได้แก่ ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล และด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม



1) นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย เพื่อพิจารณาตรวจสอบโครงสร้างคำถาม การใช้ภาษา และความครอบคลุมในเนื้อหาสาระ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา(Content Validity) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อนำคำแนะนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนไปเก็บข้อมูลแบบสอบถามจริง (Rovinelli & Hambleton, 1977) โดยหลังจากผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นแล้วจึงจะนำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง

ค่า Index of item objective congruence: IOC คือ ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ มีค่าอยู่ระหว่าง 1 ถึง -1 ข้อคำถามที่มีความตรงตามเนื้อหาจะมีค่า IOC เข้าใกล้ 1.00 ถ้าข้อใดมีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรจะปรับปรุงข้อคำถามใหม่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด ซึ่งสามารถคำนวณได้จากสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

$\Sigma R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทุกคน

$N$  หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ค่าคะแนน 1 หมายถึง ข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ค่าคะแนน 0 หมายถึง ข้อคำถามที่ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ค่าคะแนน -1 หมายถึง ข้อคำถามที่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

3) ความเชื่อถือได้ (Reliability) คือ การนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

4) นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้และปรับปรุงแก้ไข ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

### 3.3.2 การสร้างเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Protocol) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และเสนอแนะแนวทางในการรักษาข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสัมภาษณ์
- 2) กำหนดขอบข่ายของข้อมูลที่ต้องการให้ครอบคลุมกรอบการศึกษาที่ค้นคว้า
- 3) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความถูกต้อง และให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขปรับปรุงแก้ไขให้แบบสัมภาษณ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
- 4) นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อพิจารณาประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมถึงความถูกต้องเหมาะสมและปรับปรุงแก้ไขทางด้านภาษาตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ
- 5) นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว ไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยต่อไป

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีแหล่งที่มาจาก 2 แหล่ง ดังนี้

- 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการรวบรวมด้วยการออกแบบสอบถามจำนวน 360 ชุด โดยมีขั้นตอน ดังนี้

(1) จัดทำแบบสอบถามและตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม

(2) ดำเนินการเก็บข้อมูลและรวบรวมข้อมูลของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 360 กลุ่มตัวอย่าง ในช่วงเดือน เมษายน 2564

(3) นำข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้อง จัดหมวดหมู่ กำหนดรหัส และบันทึกข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ในเชิงสถิติผ่านโปรแกรม SPSS (Statistics Package for the Social Sciences)

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าหนังสือ วารสารสิ่งพิมพ์ เอกสารตีพิมพ์เผยแพร่ของหน่วยงานต่างๆ บทความที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการค้นคว้าหาข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

### 3.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) ขอนหนังสือขอความร่วมมือเก็บข้อมูลการวิจัยแก่ผู้ให้สัมภาษณ์ โดยกำหนดเวลานัดหมายที่จะสัมภาษณ์ให้ชัดเจน

2) ผู้วิจัยส่งแบบสัมภาษณ์ไปให้กับข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหมที่ลาออกไปแล้ว จำนวน 3 คน (ชั้นนายพัน 2 คน , ชั้นนายร้อย 1 คน) โดยส่งล่วงหน้าก่อน 3 วัน ก่อนนัดสัมภาษณ์

3) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Selection Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) จำนวน 3 คน โดยทำการสัมภาษณ์ไม่เกินคนละ 1 ชม.ด้วยตนเอง

## 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จะถูกนำมาประมวลผลด้วย โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยตัวแปรต่างๆจะถูกนำมาลงรหัส เพื่อเปลี่ยนข้อมูลอยู่ในรูปแบบของ ตัวเลข และนำมาวิเคราะห์ ซึ่งสถิติที่ใช้ คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

#### 1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

การวิเคราะห์สภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน ชั้นการศึกษา เงินเดือน ชั้นยศ หน่วยต้นสังกัด เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) ใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

## 2) สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistic)

การวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis testing) ซึ่งมีเครื่องมือในการวิเคราะห์ในการวิเคราะห์ผลทางสถิติ ดังนี้

(1) ใช้สถิติ Independent Sample T – Test และ One – Way ANOVA (F – test) ในการทดสอบการเปรียบเทียบสภาพส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยการวิเคราะห์ Independent Sample T – Test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง 2 ตัวแปรที่เป็นอิสระต่อกัน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัวแปร

(2) ค่าสัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s Product Moment Correlation) ใช้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s Product Moment Correlation) จะหาความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร

### ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
<p><b>สมมติฐานที่ 1</b> สภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกัน ได้แก่</p> <p>เพศ</p> <p>อายุ</p> <p>ระยะเวลาในการทำงาน</p> <p>ชั้นการศึกษา</p> <p>เงินเดือน</p> <p>ชั้นยศ</p> <p>หน่วยต้นสังกัด</p>	<p>Independent Sample T – Test</p> <p>One – Way ANOVA</p> <p>One – Way ANOVA</p> <p>One – Way ANOVA</p> <p>One – Way ANOVA</p> <p>One – Way ANOVA</p> <p>One – Way ANOVA</p>
<p><b>สมมติฐานข้อที่ 2</b> ปัจจัยแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม</p>	Pearson’s Product Moment Correlation
<p><b>สมมติฐานข้อที่ 3</b> ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม</p>	Pearson’s Product Moment Correlation

#### 3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
- 2) จำแนกและจัดระบบข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจำแนกและจัดหมวดหมู่ออกให้เป็นระบบ
- 3) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic induction) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้น
- 4) นำเสนอข้อมูลมาจัดทำเป็นข้อความบรรยาย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้แจกแบบสอบถาม ให้แก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 360 คน และเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ 3 คน และในการนำเสนอผล การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ ดังนี้

$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
S.D	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ใน F-distribution
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของผลบวกของคะแนน (sum of square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยกำลังสองของผลบวกของคะแนน (mean of square)
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)
Sig.	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติ
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**ตอนที่ 1** จำนวน ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ

2.1) ปัจจัยแรงจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบในงาน

2.2) ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน ได้แก่ ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล และด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล

2.3) ทศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

**ตอนที่ 3** ผลการทดสอบสมมติฐาน

**ตอนที่ 4** ผลการสังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

**ตอนที่ 1** จำนวน ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ดังแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 3 – 9

**ตาราง 6** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	205	56.9
หญิง	155	43.1
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เพศชาย จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 56.9 และเพศหญิง จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1

**ตาราง 7** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20-29 ปี	68	18.9
30-39 ปี	178	49.4
40-49 ปี	84	23.3
50 ปีขึ้นไป	30	8.4
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ 30-39 ปี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 49.4 รองลงมา 40-49 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 20-29 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9 และ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 ตามลำดับ

**ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน**

ระยะเวลาในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	63	17.5
1-5 ปี	52	14.4
6-10 ปี	87	24.2
11-15 ปี	80	22.2
16-20 ปี	43	11.9
21 ปีขึ้นไป	35	9.8
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 รองลงมา 11-15 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 1-5 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 16-20 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 และ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 ตามลำดับ

**ตาราง 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามชั้นการศึกษา**

ชั้นการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	219	60.8
ปริญญาโท	113	31.4
ปริญญาเอก	28	7.8
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.0</b>



จากตาราง 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีชั้นการศึกษา คือ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 60.8 รองลงมา ปริญญาโท จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 31.4 และปริญญาเอก จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 ตามลำดับ

**ตาราง 10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับเงินเดือน**

ระดับเงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ
15,001 - 30,000 บาท	156	43.3
30,001 - 45,000 บาท	136	37.8
ตั้งแต่ 45,001 บาทขึ้นไป	68	18.9
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับเงินเดือน 15,001 - 30,000 บาท จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3 รองลงมา 30,001 - 45,000 บาท จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8 และ ตั้งแต่ 45,001 บาทขึ้นไป จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9 ตามลำดับ

**ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามชั้นยศ**

ชั้นยศ	จำนวน	ร้อยละ
ร.ต. - ร.อ.	226	62.8
พ.ต. - พ.อ.(พิเศษ)	113	31.4
พล.ต. - พล.อ.	21	5.8
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีชั้นยศ คือ ร.ต. - ร.อ. จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 62.8 รองลงมา พ.ต. - พ.อ.(พิเศษ) จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 31.4 และ พล.ต. - พล.อ. จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 ตามลำดับ

ตาราง 12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด

หน่วยงานต้นสังกัด	จำนวน	ร้อยละ
สำนักนโยบายและแผนกลาโหม	98	27.2
สำนักงบประมาณกลาโหม	89	24.7
กรมเสมียนตรา	90	25.0
สำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม	83	23.1
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่หน่วยงานต้นสังกัด คือ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 27.2 รองลงมา กรมเสมียนตรา จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0 สำนักงบประมาณกลาโหม จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 และสำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2

**2.1 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจ** ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบในงาน

**2.2 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน** ได้แก่ ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล และด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล

**2.3 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม** ดังแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 10

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจ

ปัจจัยแรงจูงใจ	$\bar{x}$	S.D	ระดับ
<b>ด้านความสำเร็จของงาน</b>			
1. ท่านรู้สึกพอใจเมื่อสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการทุกครั้ง	4.24	0.77	มากที่สุด
2. ท่านรู้สึกภูมิใจในงานของตน เมื่อทราบว่างานที่ท่านทำสำเร็จ ได้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน	4.08	0.77	มาก
3. หากมีงานเร่งด่วน ผู้บังคับบัญชาต้องการงานภายในระยะเวลาที่กำหนด ท่านพร้อมที่จะทำงานให้สำเร็จ	4.11	0.81	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.14</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>
ปัจจัยแรงจูงใจ	$\bar{x}$	S.D	ระดับ
<b>ด้านการได้รับการยอมรับ</b>			
4. ท่านรู้สึกมีคุณค่าเมื่อได้รับการยกย่องหรือคำขอบคุณจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานทุกครั้งเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ	4.19	0.77	มาก
5. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่านยอมรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่างๆจากท่านอยู่เสมอ	4.30	0.77	มากที่สุด
6. ท่านมักได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.15	0.84	มาก

รวม	4.21	0.65	มากที่สุด
<b>ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน</b>			
7. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือการส่งไปอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถตามที่ต้องการจากหน่วยงาน	4.12	0.82	มาก
8. ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	4.14	0.80	มาก
9. ตำแหน่งหรือสายงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความเจริญเติบโตของงานที่ปฏิบัติ	4.30	0.74	มากที่สุด
รวม	4.19	0.64	มาก
<b>ด้านลักษณะงานที่ทำ</b>			
10. ปริมาณของงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม	4.12	0.79	มาก
11. ลักษณะงานที่ท่านได้รับมีความท้าทายและน่าสนใจ	4.08	0.77	มาก
12. งานที่รับผิดชอบมีการแบ่งงานที่ชัดเจน ไม่เกิดความซ้ำซ้อนของงาน	4.11	0.82	มาก
13. ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติ มักเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วม มีอิสระในด้านความคิดและการตัดสินใจ	3.98	0.81	มาก

รวม	4.07	0.66	มาก
<b>ด้านความรับผิดชอบในงาน</b>			
14. ท่านได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่สำคัญของหน่วย และมีอำนาจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	4.18	0.74	มาก
15. ท่านพึงพอใจเมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ	4.20	0.76	มาก
16. ท่านมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จในเวลาที่กำหนด	4.37	0.71	มากที่สุด
รวม	4.25	0.64	มากที่สุด
รวมทุกด้าน	4.17	0.54	มาก

จากตาราง 13 พบว่า

2.1 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยแรงจูงใจ เมื่อพิจารณาทุกด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D = 0.54) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D = 0.66) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านรู้สึกพอใจเมื่อสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการทุกครั้ง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D = 0.77) รองลงมา คือ หากมีงานเร่งด่วน ผู้บังคับบัญชาต้องการงานภายในระยะเวลาที่กำหนด ท่านพร้อมที่จะทำงานให้สำเร็จ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D = 0.81) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านรู้สึกภูมิใจในงานของตน เมื่อทราบว่างานที่ท่านทำสำเร็จ ได้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D = 0.77)

2.1.2 ด้านการได้รับการยอมรับ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D = 0.65) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่านยอมรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่างๆจากท่านอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D = 0.77) รองลงมา คือ ท่านรู้สึกมีคุณค่าเมื่อได้รับการยกย่อง หรือคำขอบคุณจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานทุกครั้งเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D = 0.77) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมักได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D = 0.84)

2.1.3 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D = 0.64) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตำแหน่งหรือสายงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความเจริญเติบโตของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D = 0.74) รองลงมา คือท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D = 0.80) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือการส่งไปอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถตามที่ต้องการจากหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D = 0.82)

2.1.4 ด้านลักษณะงานที่ทำ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D = 0.66) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปริมาณของงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D = 0.79) รองลงมา คือ งานที่รับผิดชอบมีการแบ่งงานที่ชัดเจน ไม่เกิดความซ้ำซ้อนของงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D = 0.82) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติ มักเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วม มีอิสระในด้านความคิดและการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D = 0.81)

2.1.5 ด้านความรับผิดชอบในงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D = 0.64) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จในเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D = 0.71) รองลงมา คือ ท่านพึงพอใจเมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D = 0.76) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือท่านได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่สำคัญของหน่วย และมีอำนาจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D = 0.74)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน

ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน</b>			
1. หน่วยงานของท่านมักจะยืดหยุ่นในกฎ ข้อบังคับบางประการ เพื่อสนับสนุนให้ท่านได้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	4.14	0.78	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีการจัดประชุมเพื่อพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานระหว่างบุคลากรเป็นประจำ	4.10	0.85	มาก
3. ท่านได้รับความช่วยเหลือ เมื่อท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.03	0.88	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.09</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>
<b>ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน</b>			
4. หน่วยงานของท่านมีนโยบายในการหมุนเวียนบุคลากรให้ทำงานในแผนกต่างๆ เพื่อเสริมสร้างทักษะในการทำงานที่หลากหลาย	4.26	0.73	มากที่สุด
5. ท่านมีโอกาสได้ศึกษาดูงานตามหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานในหน่วยงาน	4.20	0.81	มาก
6. ส่วนงานของท่านมอบหมายงานที่เหมาะสมที่สุดกับความสามารถและความเชี่ยวชาญของท่าน	4.25	0.78	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.24</b>	<b>0.69</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>ด้านกรใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน</b>			
7. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้ท่านได้เจริญเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพที่ท่านปฏิบัติงานอยู่	4.31	0.76	มากที่สุด

8. หน่วยงานของท่านมีเกณฑ์ในการพิจารณาการเลื่อนลำดับชั้นที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ	4.32	0.70	มากที่สุด
9. ท่านคิดว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบในงานของท่าน	4.31	0.72	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.31</b>	<b>0.63</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน</b>			
10. หน่วยงานของท่านเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อเป้าหมายหรือความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่านอย่างชัดเจน	4.34	0.72	มากที่สุด
11. หน่วยงานของท่านให้คุณค่าความสำคัญกับการทำงานอย่างทุ่มเทของท่าน	4.24	0.76	มากที่สุด
12. ถ้าท่านตัดสินใจที่จะลาออก ท่านเชื่อว่าหน่วยงานของท่านจะทำทุกวิถีทางให้ท่านยังคงทำงานต่อไป	4.32	0.71	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.30</b>	<b>0.64</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>รวมทุกด้าน</b>	<b>4.24</b>	<b>0.59</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 14 พบว่า

2.2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน เมื่อพิจารณาทุกด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D = 0.59) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

2.2.1 ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D = 0.73) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานของท่านมักจะยืดหยุ่นในกฎ ข้อบังคับบางประการเพื่อสนับสนุนให้ท่านได้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D = 0.78) รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีการจัดประชุมเพื่อพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานระหว่างบุคลากรเป็นประจำ อยู่ในระดับ



มาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D = 0.85) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือท่านได้รับความช่วยเหลือเมื่อท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D = 0.88)

2.2.2 ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D = 0.69) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือหน่วยงานของท่านมีนโยบายในการหมุนเวียนบุคลากรให้ทำงานในแผนกต่างๆ เพื่อเสริมสร้างทักษะในการทำงานที่หลากหลาย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D = 0.73) รองลงมา คือ ส่วนงานของท่านมอบหมายงานที่เหมาะสมที่สุดกับความสามารถและความเชี่ยวชาญของท่าน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D = 0.78) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมีโอกาสได้ศึกษาดูงานตามหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D = 0.81)

2.2.3 ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D = 0.63) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือหน่วยงานของท่านมีเกณฑ์ในการพิจารณาการเลื่อนลำดับขั้นที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D = 0.70) รองลงมา คือ ท่านคิดว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบในงานของท่าน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D = 0.72) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้ท่านได้เจริญเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D = 0.76)

2.2.4 ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D = 0.64) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานของท่านเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อเป้าหมายหรือความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่านอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D = 0.72) รองลงมา คือ ถ้าท่านตัดสินใจที่จะลาออก ท่านเชื่อว่าหน่วยงานของท่านจะทำทุกวิถีทางให้ท่านยังคงทำงานต่อไป อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D = 0.71) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานของท่านให้คุณค่าความสำคัญกับการทำงานอย่างทุ่มเท อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D = 0.76)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม

ทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม	$\bar{x}$	S.D	ระดับ
1. ท่านรู้สึกได้ใช้ความรู้ทักษะของตนมาใช้ในงานที่ปฏิบัติ	4.25	0.77	มากที่สุด
2. ท่านรู้สึกว่าหน่วยงานมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมในเรื่อง ปริมาณงานกับค่าตอบแทน และมีกระบวนการบริหารที่ยุติธรรม ในการเลื่อนลำดับชั้น	4.28	0.72	มากที่สุด
3. ท่านมองเห็นความก้าวหน้าจากการทำงานในหน่วยงานนี้	4.29	0.73	มากที่สุด
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และยอมรับ ในความสามารถซึ่งกันและกัน	4.21	0.76	มากที่สุด
5. ท่านตั้งใจจะทำงานที่หน่วยงานนี้จนถึงเกษียณอายุ	4.25	0.76	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.26</b>	<b>0.63</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 15 พบว่า

### 2.3 ทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.26$ ,  $s.d = 0.63$ ) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือท่านมองเห็นความก้าวหน้าจากการทำงานในหน่วยงานนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.29$ ,  $s.d = 0.73$ ) รองลงมา คือ ท่านรู้สึกว่าหน่วยงานมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมในเรื่อง ปริมาณงานกับค่าตอบแทน และมีกระบวนการบริหารที่ยุติธรรมในการเลื่อนลำดับชั้น อยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.28$ ,  $s.d = 0.72$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือท่านและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.21$ ,  $s.d = 0.76$ )

ตาราง 16 สรุปผลตัวแปรที่มีผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม

ตัวแปร	ค่าของตัวแปร
ปัจจัยแรงจูงใจ	ระดับมาก
ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน	ระดับมากที่สุด
ทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร	ระดับมากที่สุด

**ตอนที่ 3** ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 17 - 19

ในการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 การทดสอบสมมติฐานปรากฏข้อมูล ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** สภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยแบบกลุ่มอิสระ (Independent Sample t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA)

**สมมติฐานที่ 1** สภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.1** เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

$H_0$  : เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกัน

ตาราง 17 สภาพส่วนบุคคลด้านเพศ ต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร  
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

เพศ	ทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม			
	$\bar{x}$	S.D	t	P
ชาย	4.28	0.61	1.007	0.358
หญิง	4.21	0.66		

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 พบว่า ค่า t เท่ากับ 1.007 และมี Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.358 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปได้ว่า สภาพส่วนบุคคลด้านเพศ ที่แตกต่างกัน มีทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตาราง 18 สภาพส่วนบุคคล ด้านอายุ ระยะเวลาในการทำงาน ชั้นการศึกษา ระดับเงินเดือน ชั้นยศ และหน่วยงานต้นสังกัด ต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

สภาพส่วนบุคคล		ทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม				
		SS	df	MS	F	Sig.
อายุ	Between Groups	2.163	3	.721	1.816	.144
	Within Groups	141.401	356	.397		
	Total	143.564	359			
ระยะเวลาในการทำงาน	Between Groups	1.894	5	.379	.946	.451
	Within Groups	141.670	354	.400		
	Total	143.564	359			
ชั้นการศึกษา	Between Groups	3.927	2	1.964	5.020	.007*

	Within Groups	139.637	357	.391		
	Total	143.564	359			
ระดับเงินเดือน	Between Groups	.440	2	.220	.549	.578
	Within Groups	143.124	357	.401		
	Total	143.564	359			
ชั้นยศ	Between Groups	2.633	2	1.317	3.335	.037*
	Within Groups	140.931	357	.395		
	Total	143.564	359			
หน่วยงานต้นสังกัด	Between Groups	.533	3	.178	.442	.723
	Within Groups	143.031	356	.402		
	Total	143.564	359			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### สมมติฐานที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

$H_0$  : อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกัน

จากตาราง 18 พบว่า ค่า F เท่ากับ 1.816 และมี Sig. (2-tailed) เท่ากับ .144 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

**สมมติฐานที่ 1.3** ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

$H_0$  : ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกัน

จากตาราง 15 พบว่า ค่า F เท่ากับ 0.946 และมี Sig. (2-tailed) เท่ากับ .451 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปได้ว่า ระยะเวลาที่ทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

**สมมติฐานที่ 1.4** ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

$H_0$  : ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกัน

จากตาราง 15 พบว่า ค่า F เท่ากับ 0.549 และมี Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.578 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปได้ว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

**สมมติฐานที่ 1.5** หน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

$H_0$  : หน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : หน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกัน

จากตาราง 15 พบว่า ค่า F เท่ากับ 0.442 และมี Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.723 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปได้ว่า หน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

### **สมมติฐานที่ 1.6** ชั้นการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

$H_0$  : ชั้นการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ชั้นการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกัน

จากตารางที่ 15 พบว่า ค่า F เท่ากับ 5.020 และมี Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปได้ว่า ชั้นการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### **สมมติฐานที่ 1.7** ยศที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

$H_0$  : ยศที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ยศที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกัน

จากตารางที่ 15 พบว่า ค่า F เท่ากับ 3.335 และมี Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.037 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง

(H<sub>1</sub>) สรุปได้ว่า ยศที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทั้งนี้จากการศึกษาสภาพส่วนบุคคลด้านชั้นการศึกษา ชั้นยศ ที่แตกต่างกันมีทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 จึงจำเป็นต้องหาการเปรียบเทียบรายคู่แบบ Least Square Difference (LSD) ดังแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 4.13- 4.14

ตาราง 19 แสดงการเปรียบเทียบโดยใช้ LSD (Least Square Difference) จำแนกตามชั้นการศึกษา

ชั้นการศึกษา		ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
	$\bar{x}$	4.30	4.27	3.90
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4.30	-	0.03	0.40 (0.002)*
ปริญญาโท	4.27		-	0.37 (0.006)*
ปริญญาเอก	3.90			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำแนกตามชั้นการศึกษา สามารถสรุปได้ว่า

กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่ไม่แตกต่างกันกับการศึกษาระดับปริญญาโท

กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาเอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Mean Difference = 0.40, Sig = 0.002)



กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาโท มีทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาเอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Mean Difference = 0.37, Sig = 0.006)

จากผลการศึกษาจึงสามารถสรุปได้ว่า การศึกษาระดับปริญญาเอกมีทัศนคติการคงอยู่ที่แตกต่างกันกับการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท โดยการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท จะมีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าระดับปริญญาเอก ซึ่งการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท จะอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน เพราะเมื่อเปรียบเทียบระดับปริญญาตรี ค่า  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.30 และระดับปริญญาโท ค่า  $\bar{X}$  เท่ากับ 4.27 ในขณะที่ระดับปริญญาเอก ค่า  $\bar{X}$  เท่ากับ 3.90 ดังนั้นในระดับการศึกษาที่สูง เนื่องด้วยโอกาสที่ได้รับหรือมีทางเลือกและความก้าวหน้าที่มากกว่า จึงส่งผลทัศนคติการคงอยู่ที่น้อยกว่าระดับการศึกษาที่ต่ำลงมา

ตาราง 20 แสดงการเปรียบเทียบโดยใช้ LSD (Least Square Difference) จำแนกตามชั้นยศ

ชั้นยศ		ร.ต. - ร.อ.	พ.ต. - พ.อ. (พิเศษ)	พล.ต. - พล.อ.
	$\bar{X}$	4.28	4.27	3.91
ร.ต. - ร.อ.	4.28	-	0.01	0.37 (0.010)*
พ.ต. - พ.อ.(พิเศษ)	4.27		-	0.36 (0.019)*
พล.ต. - พล.อ.	3.91			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำแนกตามชั้นยศ สามารถสรุปได้ว่า

กลุ่มตัวอย่างที่มีชั้นยศ ร.ต. - ร.อ. มีทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีชั้นยศ พล.ต. - พล.อ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Mean Difference = 0.37, Sig = 0.010)

กลุ่มตัวอย่างที่มีชั้นยศ พ.ต. - พ.อ.(พิเศษ) มีทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีชั้นยศ พล.ต. - พล.อ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Mean Difference = 0.36, Sig = 0.019)

ตาราง 21 อัตราการลาออกของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ปี	นายร้อย			นายพัน			นายพล		
	จำนวนทั้งหมด	จำนวนลาออก	ร้อยละ	จำนวนทั้งหมด	จำนวนลาออก	ร้อยละ	จำนวนทั้งหมด	จำนวนลาออก	ร้อยละ
2561	2,100	32	1.52	1,400	25	1.78	300	5	1.5
2562	2,300	40	1.73	1,212	28	2.33	248	2	1.0
2563	2,107	31	1.47	1,300	42	3.23	306	6	1.3

จากตาราง 21 กลุ่มชั้นนายพันมีเปอร์เซ็นต์การลาออกมากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มเดียวกันสูงถึงร้อยละ 3.23 จาก 1,300 คน ในขณะที่ชั้นนายร้อยอัตราการลาออกร้อยละ 1.47 จากจำนวน 2,107 คน

ดังนั้นจากข้อมูลดังกล่าว กลุ่มชั้นนายพันจึงมีโอกาสลาออกสูงเมื่อเปรียบเทียบกับระดับชั้นยศกลุ่มอื่น จึงต้องให้ความสำคัญกับชั้นนายพันให้มากขึ้น เพราะจากร้อยละ 2.33 เป็นร้อยละ 3.23 ดังนั้นจึงต้องหาวิธีที่ทำให้กลุ่มชั้นนายพันมีทัศนคติที่จะคงอยู่ต่อไป

ในขณะที่กลุ่มชั้นนายพล มีทัศนคติต่อการคงอยู่สูงกว่ากลุ่มชั้นนายร้อยและกลุ่มชั้นนายพัน โดยมีการลาออกเพียงร้อยละ 1.3 เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่นจึงน้อยที่สุด ดังนั้นทัศนคติการคงอยู่ของชั้นนายพลอยู่ในระดับสูงกว่าชั้นนายร้อยและชั้นนายพัน

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ปัจจัยแรงจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบในงาน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ดังแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง

19

### สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

$H_0$  : ปัจจัยแรงจูงใจไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

$H_1$  : ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

### ตาราง 22 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ปัจจัยแรงจูงใจ	ทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร		
	R	Sig (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ด้านความสำเร็จของงาน	0.703	0.000*	สูง
ด้านการได้รับการยอมรับ	0.747	0.000*	สูง
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	0.646	0.000*	สูง
ด้านลักษณะงานที่ทำ	0.654	0.000*	สูง
ด้านความรับผิดชอบในงาน	0.680	0.000*	สูง
ภาพรวมปัจจัยแรงจูงใจ	0.819	0.000*	สูง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.819 และค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึง ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

เมื่อพิจารณาแยกออกเป็นด้าน ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และ ด้านลักษณะงานที่ทำ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ได้แก่

1) ความสัมพันธ์ด้านการยอมรับกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.747 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ด้านการยอมรับมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

2) ความสัมพันธ์ด้านความสำเร็จของงานกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.703 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ด้านความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

3) ความสัมพันธ์ด้านความรับผิดชอบในงานกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.680 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ด้านความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

4) ความสัมพันธ์ด้านลักษณะงานที่ทำกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.654 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ด้าน

ลักษณะงานที่ทำ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

5) ความสัมพันธ์ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.646 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจจะส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพราะปัจจัยแรงจูงใจมีค่าความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับความสัมพันธ์สูง โดยเมื่อพิจารณา ด้านการยอมรับ (0.747) และด้านความสำเร็จของงาน (0.703) อยู่ในระดับความสัมพันธ์ที่มากที่สุด และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (0.646) และด้านลักษณะงานที่ทำ (0.654) มีค่าความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์ในระดับที่ต่ำที่สุด

ดังนั้น ความก้าวหน้าส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการ แต่ข้าราชการที่ยังคงอยู่ในหน่วยงาน แต่ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น ก็ยังมีทัศนคติการคงอยู่ ดังนั้นปัจจัยความก้าวหน้า จึงส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ในระดับหนึ่ง แต่อาจมีปัจจัยอื่นที่สามารถทำให้เกิดทัศนคติการคงอยู่ในหน่วยงานต่อไปได้ เช่น การได้รับการยอมรับ การได้รับเกียรติ ได้รับคุณค่าจากหัวหน้างานและได้รับการดูแล ทำให้สามารถมีทัศนคติการคงอยู่ในหน่วยงานต่อไปได้

**สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม**

ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน ได้แก่ ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล และด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ดังแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 20

**สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม**

$H_0$  : ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

$H_1$  : ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

**ตาราง 23 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร**

ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน	ทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร		
	R	Sig (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน (ภายนอก)	0.609	0.000*	สูง
ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน (ภายใน)	0.768	0.000*	สูง
ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล (ภายนอก)	0.821	0.000*	สูง
ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล (ภายใน)	0.829	0.000*	สูง
ภาพรวมปัจจัยการรับรู้การสนับสนุน	0.860	0.000*	สูง

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.860 และค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า

ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึง ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

เมื่อพิจารณาแยกออกเป็นด้าน ทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล และด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ได้แก่

1) ความสัมพันธ์ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพลกับการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.829 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

2) ความสัมพันธ์ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพลของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.821 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

3) ความสัมพันธ์ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงานของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.768 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

4) ความสัมพันธ์ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงานของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.609 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

ดังนั้นปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพราะปัจจัยการรับรู้การสนับสนุน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับความสัมพันธ์สูง

เมื่อพิจารณาสามารถแบ่งเป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล และ ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน และปัจจัยภายใน ได้แก่ ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล และ ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน

โดยในด้านปัจจัยภายนอก การใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล (0.821) และด้านปัจจัยภายใน การเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล (0.829) ซึ่งจะเห็นว่ามีความสัมพันธ์ที่ใกล้เคียงกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และอยู่ในระดับความสัมพันธ์ที่มากที่สุด

ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา เช่น การใส่ใจการเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล การให้เกียรติ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน หรือ การเห็นคุณค่าในผลงานของกำลังพล ว่างานที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับหน่วยงาน จึงส่งผลต่อทัศนคติของการคงอยู่ของข้าราชการเป็นอย่างมาก ที่จะเป็นตัวตัดสินว่าจะคงอยู่ต่อไปหรือไม่



#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

**ตอนที่ 4** ผลการสังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล จากผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 ท่าน คือ 1. ยศร้อยโท 2. ยศพันตรี 3. ยศพันเอก มีผลการสังเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

**ตาราง 24** ผลการสังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ประเด็นคำถาม	ยศ		
	ร้อยโท (ร.ท.)	พันตรี (พ.ต.)	พันเอก (พ.อ.)
1.ยศ /ตำแหน่ง / ลักษณะงาน และ หน้าที่ความรับผิดชอบ	<p><u>ประจำตำแหน่ง</u> แผนกจัดสรรและบริหาร งบประมาณกองงบประมาณ สำนักงบประมาณกลาโหม</p> <p><u>ลักษณะงาน</u> จัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละ หน่วย และทำรายการส่งจ่าย รับผิดชอบเรื่องงบประมาณของ หน่วย</p>	<p><u>ประจำตำแหน่ง</u> แผนกกองนโยบายและแผน สำนักงบประมาณกลาโหม</p> <p><u>ลักษณะการทำงาน</u> ร่างหนังสือขอรับการสนับสนุน งบประมาณให้กับเหล่าทัพ และหน่วยงานต่างๆของ สำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหม</p>	<p><u>ประจำตำแหน่ง</u> นายทหารโครงการ เทคโนโลยีสารสนเทศและ อวกาศกลาโหม</p> <p><u>ลักษณะการทำงาน</u> จัดทำโครงการใหม่ ที่เกี่ยวกับเรื่องของวิทยุ และโทรทัศน์/จัดสร้าง โครงการให้สำเร็จตาม เจตนารมณ์ของนโยบาย ในสำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหม / พัฒนา เครื่องมือเทคโนโลยีและ พัฒนากำลังพลเพื่อรองรับ สถานีที่จะเกิดขึ้น</p>

ประเด็นคำถาม	ยศ		
	ร้อยโท (ร.ท.)	พันตรี (พ.ต.)	พันเอก (พ.อ.)
2.ระยะเวลาทำงานใน หน่วยงานก่อนออก จากราชการ	4 ปี	10 ปี	30 ปี
3.ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	<p>- ผู้บังคับบัญชาดูแลเป็นอย่างดี ได้รับความไว้วางใจในการ ทำงาน /รับฟังความคิดเห็นเรื่อง งานบางครั้ง แต่ด้วยกฎหรือ ระเบียบในการรับราชการที่ ค่อนข้างเยอะ ทำให้การรับฟัง ความคิดเห็นไม่ได้นำไปต่อยอด หรือประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ จริง ยังคงทำแบบเดิมต่อไป</p>	<p>- ผู้บังคับบัญชามีความเมตตา และให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี แต่มีบางกรณีที่มีปัญหาใน การทำงาน แต่คิดว่าเป็นเรื่อง ปกติในการทำงาน ไม่ขนาดถึง ต้องผัดใจกันนาน</p>	<p>- มีความสัมพันธ์ที่ดี แล้วแต่ผู้บังคับบัญชาใน แต่ละยุค / บางครั้ง ผู้บังคับบัญชามีลักษณะ การทำงานแบบเอาพวก เอาพ้อง ไม่ได้มองถึง ความสามารถ แม้ว่าจะ ทำงานไม่ได้ แต่ถ้าเป็น ลูกน้องตัวเอง ก็พร้อม สนับสนุน -ได้รับความไว้วางใจจาก หัวหน้า /การมอบหมาย งานจะมองที่ความสำเร็จ ทำแล้วไม่มีปัญหา หรือ งานไม่ผิดพลาด ไม่ ก่อให้เกิดปัญหาต่อหน่วย ตามมา - การมอบอำนาจหน้าที่ใน งาน ในระดับปฏิบัติ ถ้า</p>

ประเด็นคำถาม	ยศ		
	ร้อยโท (ร.ท.)	พันตรี (พ.ต.)	พันเอก (พ.อ.)
			เป็นเรื่องเล็กน้อย สามารถตัดสินใจได้ ไม่จำเป็นต้องถาม / ทำตามปฏิบัติตามหลักหรืออำนาจหน้าที่ที่วางไว้ได้เลย หากเป็นงานนโยบายที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานโดยตรง ต้องผ่านระดับผู้บังคับบัญชาก่อน
4. สิ่งประทับใจจากการทำงานที่หน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลักษณะการทำงานที่เป็นครอบครัว เป็นทีมเวิร์ค/ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานพร้อมให้ความช่วยเหลือ</li> <li>- มีการอบรมเกี่ยวกับเรื่องที่น่าสนใจ และส่งไปอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บังคับบัญชาดี และมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจ ทำงานกันแบบพี่น้องครอบครัวเดียวกัน</li> <li>- มีสิ่งที่ทำให้ขัดข้องใจบ้าง เพราะด้วยการทำงานที่เป็นระบบราชการค่อนข้างสูง มีลำดับขั้นตอนที่มาก และมีการบังคับบัญชาในแนวตั้ง</li> <li>- กฎเกณฑ์สูง ทำให้มีความอึดอันในการทำงานอยู่บ้าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีนโยบายหมุนเวียนกำลังพล ทำให้กำลังพลสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้</li> <li>- ไม่ปิดกั้นเรื่องการเรียนรู้ มีการจัดการเรียนรู้ภายในหน่วย เพื่อให้กำลังพลมีทักษะเพิ่มขึ้น</li> </ul>

ประเด็นคำถาม	ยศ		
	ร้อยโท (ร.ท.)	พันตรี (พ.ต.)	พันเอก (พ.อ.)
5.เหตุผลที่ตัดสินใจลาออก	<p>- หหมดไฟในการทำงาน งานมีลักษณะเดิม ไม่มีความท้าทาย มีกฎระเบียบที่เข้มงวด ไม่ยืดหยุ่น ทำให้งานมีความล่าช้า</p>	<p>- เหตุผลจากครอบครัว เนื่องจากต้องออกมาช่วยทำงานที่บ้าน ธุรกิจส่วนตัว</p> <p>2.เหตุผลจากการทำงาน คิดว่าโอกาสเติบโตได้ยาก ไม่มีเส้นสายในการทำงาน ไม่มี ความชัดเจน /ผู้บังคับบัญชา บางท่านยังขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง</p>	<p>- ขัดต่อผู้บังคับบัญชาในการทำงาน ทำให้ทำงานได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ</p> <p>- มีลักษณะการทำงานแบบพวกพ้อง ทำให้ทำงานลำบาก /เอาอารมณ์หรืออคติส่วนตัวมาเป็นที่ตั้ง ไม่แยกแยะเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัว</p>
6.ข้อเสนอแนะในการพัฒนา เพื่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน	<p>- การประเมินชั้น ควรมีโอกาสให้คะแนนที่มีประสิทธิภาพมากกว่านี้ เพราะในปัจจุบันเป็นการให้ชั้นหรือรางวัลโดยการหมุนเวียน ทำให้กำลังพลบางส่วนที่มีความทุ่มเทในการทำงาน ต้องเสียกำลังใจ</p> <p>- การแบ่งงาน ควรกำหนดให้ชัดเจนมากขึ้น เพราะเกิดปัญหาโยนงาน เมื่อผลงานออกมาดีหัวหน้าก็จะมอบหมายให้ทำเยอะ ไม่แบ่งงานให้คนอื่น ทำให้ปริมาณงานมากขึ้น แต่รายได้</p>	<p>- ด้านการรับฟัง ต้องยอมรับความเห็นที่แตกต่างในการทำงาน เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในรูปแบบฟอร์มในการทำงาน เพื่อให้งานมีความก้าวหน้าและรวดเร็วมากขึ้น</p> <p>- ผู้บังคับบัญชาควรมีการตักเตือน และบทลงโทษอันเหมาะสมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานบกพร่อง ไม่เช่นนั้นจะทำให้กำลังพลที่มีประสิทธิภาพขาดกำลังใจในการทำงาน เพราะยังทำงานดี</p>	<p>- ควรเปิดอิสระด้านความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นให้มากขึ้น /ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ยังคงไม่เปิดกว้างทางด้านความคิด ส่งผลให้ระบบการทำงานราชการล่าช้า / ควรปรับให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้าง เพราะโลกมีการพัฒนาทุกวันและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ทันตามยุคสมัยต่างๆ</p>

ประเด็นคำถาม	ยศ		
	ร้อยโท (ร.ท.)	พันตรี (พ.ต.)	พันเอก (พ.อ.)
	<p>เท่าเดิม เกิดเป็นวงจรปัญหาการไม่ถ่ายเทงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการเข้มงวด กวดขันสำหรับการปฏิบัติงานให้มากขึ้น หากทำผิด ควรได้รับการตักเตือน โดยไม่มีเรื่องของเส้นสายมาเป็นตัวกำหนด</li> <li>- ควรปรับเอาเทคโนโลยีใหม่เข้ามา เช่น การใช้อีเมลส่งหากัน ทำให้เพิ่มความสะดวกมากขึ้นในการติดต่องานมากขึ้น</li> <li>- ควรมีการยืดหยุ่นในการทำงาน เมื่อมีเหตุการณ์เฉพาะหน้า ควรมีทางแก้ไขไปตามสถานการณ์ กฎเกณฑ์เป็นอุปสรรคทำให้งานเกิดความล่าช้า</li> </ul>	<p>งานที่ได้รับมอบหมายจะยิ่งเยอะ แต่ค่าตอบแทนเท่าเดิม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานทหาร เรื่องเส้นสายถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ และมีการยืดระยะเวลาในการทำงานเป็นหลัก แต่ควรเพิ่มในเรื่องของการประเมินแบบหน่วยงาน เอกชนเข้าไปผสมผสานบ้าง คือนั่นที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลงาน ในการเลื่อนตำแหน่งราชการที่อยู่ในวัยทำงาน เพราะไม่เช่นนั้นหน่วยงานอาจต้องสูญเสียกำลังพลที่ดีและมีความสามารถให้กับหน่วยงานภายนอกก็เป็นได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบงานที่มีความซ้ำซ้อน ไม่มีการแบ่งหมวดงานเป็นหมวดหมู่หน้าที่ซ้ำซ้อน</li> <li>- สนับสนุนคนดี คนขยัน ให้อยู่ในหน่วยงาน สร้างขวัญและกำลังใจ ให้คนดีอยู่ในหน่วยงานต่อไป เพราะจะเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยพัฒนาหน่วยงานในอนาคต</li> </ul>

สรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการคงอยู่ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีดังนี้

**4.3.1 ก่อนที่ท่านจะลาออกจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ท่านยศอะไร ประจำอยู่ในตำแหน่งใด / มีลักษณะงานเป็นอย่างไร และมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง? ผลการวิจัย พบว่า**

ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ มียศดังนี้ คือ ยศร้อยโท จำนวน 1 คน ยศพันตรี จำนวน 1 คน และยศพันเอก จำนวน 1 คน ประจำตำแหน่งแผนกจัดสรรและบริหาร จำนวน 1 คน แผนกกองนโยบายและแผน สำนักงานงบประมาณกลาโหม จำนวน 1 คน ประจำตำแหน่งนายทหารโครงการกรมเทคโนโลยีสารสนเทศและอวกาศกลาโหม จำนวน 1 คน

ด้านลักษณะงาน : ผู้ให้ข้อมูลยศร้อยโท จัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละหน่วยและทำรายการส่งจ่าย ผู้ให้ข้อมูลยศพันตรี ลักษณะงาน คือ ร่างหนังสือทั่วไป และประชุมตามวาระต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย และผู้ให้ข้อมูลยศพันเอก มีลักษณะงาน คือ เขียนโครงการ จัดทำโครงการใหม่ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของวิทยุและโทรทัศน์ โดยจัดสร้างโครงการให้สำเร็จตามเจตนารมณ์ของนโยบายในสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ด้านหน้าที่รับผิดชอบ : ผู้ให้ข้อมูลยศร้อยโท รับผิดชอบงบประมาณของหน่วย ผู้ให้ข้อมูลยศพันตรี รับผิดชอบเกี่ยวกับการร่างหนังสือขอรับการสนับสนุนงบประมาณให้กับเหล่าทัพ และหน่วยงานต่างๆของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้ให้ข้อมูลยศพันเอก รับผิดชอบเกี่ยวกับพัฒนาเครื่องมือเทคโนโลยีและพัฒนากำลังพลเพื่อรองรับสถานีที่จะเกิดขึ้น และงานประจำทั่วไป งานประชุมตามวงรอบต่างๆ

**4.3.2 ระยะเวลาที่ท่านทำงานในหน่วยงานก่อนออกจากราชการ? ผลการวิจัยพบว่า**

ผู้ให้ข้อมูลยศร้อยโท มีระยะเวลาที่ท่านทำงานในหน่วยงานก่อนออกจากราชการ 4 ปี ผู้ให้ข้อมูลยศพันตรี มีระยะเวลาที่ท่านทำงานในหน่วยงานก่อนออกจากราชการ 10 ปี และผู้ให้ข้อมูลยศพันเอก มีระยะเวลาที่ท่านทำงานในหน่วยงานก่อนออกจากราชการ 30 ปี

### 4.3.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในขณะทำงานในหน่วยงานเป็นอย่างไร?

#### ผลการวิจัย พบว่า

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา : ผู้บังคับบัญชาให้การดูแลเป็นอย่างดี มีเมตตา เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็น ได้รับความไว้วางใจ และมอบหมายงานให้ทำตามความสามารถและความเหมาะสม

ด้านการปกครองของผู้บังคับบัญชา : แบ่งพรรคแบ่งพวก เอื้อผลประโยชน์ และสนับสนุนคนกลุ่มเดียวกัน

ด้านการปฏิบัติงาน : มีกฎระเบียบที่ต้องทำตามอย่างเคร่งครัด หากเป็นงานภารกิจทั่วไป สามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้ ถ้าเป็นงานที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานโดยตรง ต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาก่อน

ดังที่ผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า “ในการมอบอำนาจหน้าที่ในงาน ถ้าในระดับปฏิบัติ เป็นเรื่องเล็กน้อยที่ตัดสินใจได้ ไม่จำเป็นต้องถาม สามารถปฏิบัติตามหลักหรืออำนาจหน้าที่ที่วางไว้ได้เลย เป็นงานนโยบายที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานโดยตรง ต้องผ่านระดับผู้บังคับบัญชาก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลศพพันเอก, สัมภาษณ์วันที่ 2 เมษายน 2564)

### 4.3.4 สิ่งประทับใจจากการทำงานที่หน่วยงาน? ผลการวิจัย พบว่า

การปฏิบัติงานแบบครอบครัว : การทำงานภายในหน่วยงานมีการทำงานแบบทีมเวิร์ค หรือมีการเป็นอยู่แบบครอบครัวเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ทำให้รู้สึกว่าคุณค่าแก่หน่วยงาน

การส่งเสริมกำลังพล : มีนโยบายหมุนเวียนกำลังพล ทำให้กำลังพลสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปอบรมเพิ่มเติมความรู้ความสามารถตามความสนใจ เช่น การส่งไปฝึกอบรมทางด้านเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้ แต่เนื่องด้วยระบบราชการมีขั้นตอนมาก กฎเกณฑ์สูง และมีลำดับการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ทำให้เป็นอุปสรรคและทำให้ลำบากใจในการทำงาน

ดังที่ผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า “รู้สึกรักและเคารพอาชีพข้าราชการทหาร เมื่อได้เข้ามาทำงาน ได้พบผู้บังคับบัญชาที่ดีและมีความสามารถหลายท่าน มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจ ทำงานกันแบบพี่น้องครอบครัวเดียวกัน แต่ก็มีสิ่งที่ทำให้ขัดข้องใจบ้าง เพราะด้วยการทำงานที่เป็นระบบราชการ

ค่อนข้างสูง มีลำดับขั้นตอนที่มาก และมีการบังคับบัญชาในแนวตั้ง กฎเกณฑ์สูง ทำให้มีความอึดอัดในการทำงานอยู่บ้าง” (ผู้ให้ข้อมูลยศพันตรี, สัมภาษณ์วันที่ 2 เมษายน 2564)

#### 4.3.5 เหตุผลที่ท่านตัดสินใจลาออก เพราะเหตุใด ผลการวิจัย พบว่า

สาเหตุที่ตัดสินใจลาออก มี 2 ประเด็น คือ เกิดจากครอบครัว ต้องออกมาช่วยธุรกิจของครอบครัว และเกิดจากการทำงานของระบบราชการ ที่มีกฎระเบียบที่ค่อนข้างเข้มงวด ไม่ยืดหยุ่น และมีลักษณะการปฏิบัติงานที่เป็นลักษณะเดิมๆ ขึ้นตอนมาก ส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้า ผู้บังคับบัญชาที่รักพวกพ้องของตนเอง เอื้อผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจมากกว่าเหตุผล ไม่แยกเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน

ดังที่ผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า “แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบกัน คือ 1. เหตุผลจากครอบครัว เนื่องจากต้องออกมาช่วยทำงานที่บ้าน ธุรกิจส่วนตัว 2. เหตุผลจากการทำงาน คิดว่าโอกาสเติบโตได้ยาก ไม่มีเส้นสายในการทำงาน ไม่มีความชัดเจน ผู้บังคับบัญชาบางท่านยังขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองบ้าง” (ผู้ให้ข้อมูลยศพันตรี, สัมภาษณ์วันที่ 2 เมษายน 2564)

#### 4.3.6 ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนา หรือต้องการให้หน่วยงานดำเนินการอย่างไร เพื่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน? ผลการวิจัย พบว่า

ด้านการประเมินผลงาน : ควรมีเกณฑ์หรือการประเมินผลงานให้ชัดเจน มีการเพิ่มในเรื่องของการประเมินแบบหน่วยงานเอกชนเข้าไปผสมผสาน โดยเน้นที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลงาน หากข้าราชการคนใดทำงานบกพร่อง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ให้ลงโทษหรือกล่าวตักเตือน และไม่ควรแบ่งพรรคแบ่งพวก

ด้านระบบการทำงาน : ระบบงานที่มีความซับซ้อน ควรจัดโครงสร้างการทำงาน กำหนดภารกิจหน้าที่ให้ชัดเจน แบ่งงานกันตามความเหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการไม่ถนัดงาน จนทำให้มีปริมาณงานมากเกินไป ใครปฏิบัติงานได้ดีหรือผลงานเด่นชัด ควรสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ

ด้านการปฏิบัติงาน : ผู้บังคับบัญชาควรเปิดรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อนำความคิดเห็นมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ระบบงานราชการที่มีกฎและระเบียบที่ค่อนข้างเข้มงวด ควรปรับการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเปลี่ยนไปตามสถานการณ์หรือปัญหาที่พบ



ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน : ควรใช้สื่อเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น การใช้อีเมลในการประสานงานในหน่วยงาน เพื่อให้เพิ่มความสะดวกในการติดต่องาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า “การติดต่องานที่ยังใช้แฟกซ์อยู่ ควรปรับเอาเทคโนโลยีใหม่เข้ามา เช่น การใช้อีเมลส่งหากัน ทำให้เพิ่มความสะดวกในการติดต่องานมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลศรั้อยโท, สัมภาษณ์วันที่ 2 เมษายน 2564)



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาสถานภาพส่วนบุคคลกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
3. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการรักษาข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ประชากร คือ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 3,600 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 360 คนที่ตอบแบบสอบถาม และข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่ลาออกไปแล้ว จำนวน 3 คนที่ให้ข้อมูลแบบสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล คือ เก็บด้วยตนเอง ได้ข้อมูลเก็บมาร้อยละ 100.00

การวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test แบบ Independent One-way Anova ทหาการเปรียบเทียบรายคู่แบบ Least Square Difference (LSD) และค่าเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) สำหรับแบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอแบบบรรยายหรือพรรณนา

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 สภาพส่วนบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย (ร้อยละ 56.9) อายุ 30-39 ปี (ร้อยละ 49.4) ระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี (ร้อยละ 24.2) ชั้นการศึกษา คือ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ

60.8) ระดับเงินเดือน 15,001 - 30,000 บาท (ร้อยละ 43.3) ชั้นยศ คือ ร.ต. - ร.อ. (ร้อยละ 62.8) และหน่วยงานต้นสังกัด คือ สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหม (ร้อยละ 27.2)

**5.1.2 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยแรงจูงใจกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้**

**ตาราง 25 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยแรงจูงใจกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม**

	ภายใน	ภายนอก
<b>ระดับสูง</b>	<b>ด้านความรับผิดชอบ (4.25)</b> โดยพบว่าการทำงานที่สำเร็จลุล่วง มีค่าสูงสุดอยู่ที่ 4.37	<b>ด้านการได้รับการยอมรับ (4.21)</b> โดยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ยอมรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่างๆ มีค่าสูงสุดอยู่ที่ 4.30 <b>ด้านความก้าวหน้า (4.19)</b> โดยตำแหน่งหรือสายงานมีความ เจริญเติบโตของงานที่ปฏิบัติ มี ค่าสูงสุดอยู่ที่ 4.30
<b>ระดับต่ำ</b>	<b>ด้านความสำเร็จของงาน (4.14)</b> โดยพบว่ามีความรู้สึกภูมิใจในงาน เมื่อทราบว่าจะงานที่ทำสำเร็จ และ เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน มีค่าต่ำ สูงอยู่ที่ 4.08	<b>ด้านลักษณะงานที่ทำ (4.07)</b> โดยพบว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติ เปิด โอกาสให้มีส่วนร่วม อิสระในด้าน ความคิดและการตัดสินใจ มีค่าต่ำสุด อยู่ที่ 3.98

ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยแรงจูงใจกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เมื่อพิจารณาทุกด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก (4.17) เมื่อพิจารณา แต่ละด้าน สามารถแบ่งออกเป็นปัจจัยแรงจูงใจภายใน ในระดับสูงและระดับต่ำ และปัจจัยแรงจูงใจ ภายนอก ในระดับสูงและระดับต่ำ ดังนี้

**ปัจจัยภายใน ระดับสูง ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบในงาน** โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (4.25) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความตั้งใจที่จะ

ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จในเวลาที่กำหนด (4.37) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ท่านพึงพอใจเมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ (4.20) อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือท่านได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่สำคัญของหน่วย และมีอำนาจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ (4.18) อยู่ในระดับมาก

**ปัจจัยภายใน ระดับต่ำ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน** โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (4.14) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านรู้สึกพอใจเมื่อสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการทุกครั้ง (4.24) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ หากมีงานเร่งด่วน ผู้บังคับบัญชาต้องการงานภายในระยะเวลาที่กำหนด ท่านพร้อมที่จะทำงานให้สำเร็จ (4.11) อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านรู้สึกภูมิใจในงานของตน เมื่อทราบว่างานที่ท่านทำสำเร็จ ได้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน (4.08) อยู่ในระดับมาก

**ปัจจัยภายนอก ระดับสูง ได้แก่ 1) ด้านการได้รับการยอมรับ** โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (4.21) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่านยอมรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่างๆจากท่านอยู่เสมอ (4.30) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ท่านรู้สึกมีคุณค่าเมื่อได้รับการยกย่อง หรือคำขอบคุณจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานทุกครั้งเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ (4.19) อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมักได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (4.15) อยู่ในระดับมาก **2) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน** โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (4.19) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตำแหน่งหรือสายงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความเจริญเติบโตของงานที่ปฏิบัติ (4.30) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม (4.14) อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือการส่งไปอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถตามที่ต้องการจากหน่วยงาน (4.12) อยู่ในระดับมาก

**ปัจจัยภายนอก ระดับต่ำ ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ทำ** โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (4.07) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปริมาณของงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม (4.12) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ งานที่รับผิดชอบมีการแบ่งงานที่ชัดเจน ไม่เกิดความซ้ำซ้อนของงาน (4.11) อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติ มักเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วม มีอิสระในด้านความคิดและการตัดสินใจ (3.98) อยู่ในระดับมาก

5.1.3 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตาราง 26 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

	ภายใน	ภายนอก
ระดับสูง	<p>ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน (4.30)</p> <p>โดยพบว่าหากตัดสินใจลาออก หน่วยงานจะทำทุกทางให้ยังคงทำงานต่อไป มีค่าสูงสุดอยู่ที่ 4.32</p>	<p>ด้านการใส่ใจใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (4.31)</p> <p>โดยหน่วยงานมีเกณฑ์พิจารณาการเลื่อนลำดับขั้นที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ มีค่าสูงสุดอยู่ที่ 4.32</p>
ระดับต่ำ	<p>ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน (4.24)</p> <p>โดยพบว่าโอกาสในการศึกษาดูงานตามหน่วยงานต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้กับงานในหน่วยงาน มีค่าต่ำสุดอยู่ที่ 4.20</p>	<p>ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน (4.09)</p> <p>โดยพบว่า การได้รับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีค่าต่ำสุดอยู่ที่ 4.03</p>

ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เมื่อพิจารณาทุกด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด (4.24) เมื่อพิจารณาแต่ด้าน สามารถแบ่งออกเป็นปัจจัยแรงจูงใจภายใน ในระดับสูงและระดับต่ำ และปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ในระดับสูงและระดับต่ำ ดังนี้

ปัจจัยภายใน ระดับสูง ได้แก่ ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.30) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานของท่านเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อเป้าหมายหรือความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่านอย่างชัดเจน (4.34) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ถ้าท่านตัดสินใจที่จะลาออก ท่าน

เชื่อว่าหน่วยงานของท่านจะทำทุกวิถีทางให้ท่านยังคงทำงานต่อไป (4.32) อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานของท่านให้คุณค่าความสำคัญกับการทำงานอย่างทุ่มเท (4.24) อยู่ในระดับมากที่สุด

**ปัจจัยภายใน ระดับต่ำ ได้แก่ ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน** โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (4.24) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานของท่านมีนโยบายในการหมุนเวียนบุคลากรให้ทำงานในแผนกต่างๆ เพื่อเสริมสร้างทักษะในการทำงานที่หลากหลาย (4.26) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ส่วนงานของท่านมอบหมายงานที่เหมาะสมที่สุดกับความสามารถและความเชี่ยวชาญของท่าน (4.25) อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมีโอกาสได้ศึกษาดูงานตามหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานในหน่วยงาน (4.20) อยู่ในระดับมาก

**ปัจจัยภายนอก ระดับสูง ได้แก่ ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน** โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (4.31) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานของท่านมีเกณฑ์ในการพิจารณาการเลื่อนลำดับขั้นที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ (4.32) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ท่านคิดว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบในงานของท่าน (4.31) อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้ท่านได้เจริญเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ (4.31) อยู่ในระดับมากที่สุด

**ปัจจัยภายนอก ระดับต่ำ ได้แก่ ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน** โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (4.09) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานของท่านมักจะยึดหยุ่นในกฎ ข้อบังคับบางประการเพื่อสนับสนุนให้ท่านได้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ (4.14) อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีการจัดประชุมเพื่อพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานระหว่างบุคลากรเป็นประจำ (4.10) อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านได้รับความช่วยเหลือเมื่อท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี (4.03) อยู่ในระดับมาก

#### 5.1.4 ระดับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ระดับทัศนคติการคงอยู่ในโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (4.26) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมองเห็นความก้าวหน้าจากการทำงานในหน่วยงานนี้ (4.29) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ท่านรู้สึกว่าการบริหารจัดการที่เหมาะสมในเรื่องปริมาณงานกับค่าตอบแทน และมีกระบวนการบริหารที่ยุติธรรมในการเลื่อนลำดับขั้น (4.28) อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน (4.21) อยู่ในระดับมากที่สุด

#### 5.1.5 การเปรียบเทียบทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สรุปผลตามสมมติฐานของวิจัย ดังนี้

##### สมมติฐานที่ 1 สภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 เพศ พบว่า ค่า  $t$  เท่ากับ 1.007 และมี Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.358 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปได้ว่า สภาพส่วนบุคคลด้านเพศ ที่แตกต่างกัน มีทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สมมติฐานที่ 1.2 อายุ พบว่า ค่า  $F$  เท่ากับ 1.816 และมี Sig. (2-tailed) เท่ากับ .144 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปได้ว่า อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สมมติฐานที่ 1.3 ระยะเวลาในการทำงาน พบว่า ค่า  $F$  เท่ากับ 0.946 และมี Sig. (2-tailed) เท่ากับ .451 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปได้ว่า ระยะเวลาที่ทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

**สมมติฐานที่ 1.4** ระดับเงินเดือน พบว่า ค่า F เท่ากับ 0.549 และมี Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.578 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปได้ว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

**สมมติฐานที่ 1.5** หน่วยงานต้นสังกัด พบว่า ค่า F เท่ากับ 0.442 และมี Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.723 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปได้ว่า หน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

**สมมติฐานที่ 1.6** ชั้นการศึกษา พบว่า ค่า F เท่ากับ 5.020 และมี Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปได้ว่า ชั้นการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบความแตกต่างด้วยการทดสอบ Least Significant Different (LSD) โดยเป็นการทดสอบรายคู่ พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำแนกตามชั้นการศึกษา สามารถสรุปได้ว่า

กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาเอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Mean Difference = 0.40, Sig = 0.002)

กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาโท มีทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาเอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Mean Difference = 0.37, Sig = 0.006)

**สมมติฐานที่ 1.7** ยศ พบว่า ค่า F เท่ากับ 3.335 และมี Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.037 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปได้ว่า ยศที่แตกต่างกันส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้น



สัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบความแตกต่างด้วยการทดสอบ Least Significant Different (LSD) โดยเป็นการทดสอบรายคู่ พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำแนกตามชั้นยศ สามารถสรุปได้ว่า

กลุ่มตัวอย่างที่มีชั้นยศ ร.ต. - ร.อ. มีทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีชั้นยศ พล.ต. - พล.อ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Mean Difference = 0.37, Sig = 0.010)

กลุ่มตัวอย่างที่มีชั้นยศ พ.ต. - พ.อ.(พิเศษ) มีทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีชั้นยศ พล.ต. - พล.อ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Mean Difference = 0.36, Sig = 0.019)

**ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สรุปผลตามสมมติฐานของวิจัย ดังนี้**

**สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม**

พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.819 และค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึง ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง เมื่อพิจารณาทั้งหมด 5 ด้าน สามารถอธิบายได้ ดังนี้

2.1 ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.703 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

2.2 ด้านการได้รับการยอมรับ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.747 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

2.3 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.646 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงมี

ความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

2.4 ด้านลักษณะงานที่ทำ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.654 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

2.5 ด้านความรับผิดชอบในงาน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.680 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

**ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สรุปผลตามสมมติฐานของวิจัยดังนี้**

**สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม**

พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.860 และค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึง ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง เมื่อพิจารณาทั้งหมด 4 ด้าน สามารถอธิบายได้ ดังนี้

3.1 ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.609 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

3.2 ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.768 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

3.3 ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.821 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับ

นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

3.4 ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ 0.829 และค่า sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.00 น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

**5.1.6 จากการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม** จากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 ท่าน พบว่า

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา : ผู้บังคับบัญชาให้การดูแลเป็นอย่างดี มีเมตตา เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็น ได้รับความไว้วางใจ และมอบหมายงานให้ทำตามความสามารถและความเหมาะสม

ด้านการปกครองของผู้บังคับบัญชา : แบ่งพรรคแบ่งพวก เอื้อผลประโยชน์ และสนับสนุนคนกลุ่มเดียวกัน มีการตัดสินใจด้วยอารมณ์มากกว่าเหตุผล ไม่แยกแยะเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

ด้านการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน : มีการปฏิบัติงานแบบทีมเวิร์ค หรือการเป็นอยู่แบบครอบครัวเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ทำให้รู้สึกมีคุณค่าแก่หน่วยงาน แต่ทั้งนี้ในหน่วยงานมักมีกฎระเบียบที่ต้องทำตามอย่างเคร่งครัด หากเป็นงานภารกิจทั่วไปสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้ แต่ถ้าเป็นงานที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานโดยตรง ต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาก่อนเป็นลำดับแรก

การส่งเสริมกำลังพล : มีนโยบายหมุนเวียนกำลังพล ทำให้กำลังพลสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปอบรมเพิ่มเติมความรู้ความสามารถตามความสนใจ เช่น การส่งไปฝึกอบรมทางด้านเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้ แต่เนื่องด้วยระบบราชการมีขั้นตอนมาก กฎเกณฑ์สูง และมีลำดับการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ทำให้เป็นอุปสรรคและทำให้ลำบากใจในการทำงาน

**5.1.7 ข้อเสนอแนะแนวทางในการรักษาข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม** จากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 ท่าน พบว่า

ด้านการประเมินผลงาน : ควรชี้แจงหรือการประเมินผลงานให้ชัดเจน มีการเพิ่มในเรื่องของการประเมินแบบหน่วยงานเอกชนเข้าไปผสมผสาน โดยเน้นที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ

ผลงาน หากข้าราชการคนใดทำงานบกพร่อง หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ให้ลงโทษหรือกล่าวตักเตือน และไม่ควรแบ่งพรรคแบ่งพวก

ด้านระบบการปฏิบัติภายในหน่วยงาน : ระบบงานที่มีความซับซ้อน ควรจัดโครงสร้างการทำงาน กำหนดภารกิจหน้าที่ให้ชัดเจน แบ่งงานกันตามความเหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการไม่ถ่างงาน จนทำให้มีปริมาณงานมากเกินไป ใครปฏิบัติงานได้ดีหรือผลงานเด่นชัด ควรสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ

ด้านการปฏิบัติงาน : ผู้บังคับบัญชาควรเปิดรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อนำความคิดเห็นมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ระบบงานราชการที่มีกฎระเบียบที่ค่อนข้างเข้มงวด ควรปรับการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเปลี่ยนไปตามสถานการณ์หรือปัญหาที่พบ

ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน : ควรใช้สื่อเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น การใช้อีเมลในการประสานงานในหน่วยงาน เพื่อทำให้เพิ่มความสะดวกในการติดต่องาน

## 5.2 อภิปรายผล

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบดังนี้

### 5.2.1 ปัจจัยสภาพส่วนบุคคล

5.2.2 ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

5.2.3 ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

โดย (Herzberg, 1959) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ซึ่งมี 2 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ 1. ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivator factors) ปัจจัยภายในของบุคคลที่มีอิทธิพลในการทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน 2. ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene factors) ปัจจัยภายนอกที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจากแนวคิดนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของ มาใช้ในการแบ่งกลุ่มย่อยของปัจจัยสภาพส่วนบุคคลและปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

หากพิจารณาถึงปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานนั้น จะพบว่าม็อดัประกอบที่สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทย่อย ได้แก่ ปัจจัยภายในและ

ปัจจัยภายนอก โดยการแบ่งปัจจัยที่มีลักษณะดังกล่าว จะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และเอื้อต่อการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการรักษากำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมต่อไป

### 5.2.1 ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

1) ปัจจัยสภาพส่วนบุคคล หากพิจารณาสภาพส่วนบุคคล สามารถแบ่งออกเป็น

(1) สภาพส่วนบุคคลภายใน ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน ระดับเงินเดือน และหน่วยงานต้นสังกัด

(2) สภาพส่วนบุคคลภายนอก ได้แก่ ชั้นการศึกษา และชั้นยศ

การทดสอบความแตกต่างด้วยการทดสอบ Least Significant Different (LSD) เป็นรายคู่ พบว่ามีเพียงปัจจัยนอก ที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ขององค์กร คือ

(2.1) ชั้นการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีทัศนคติการคงอยู่แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาเอก และ กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาโท มีทัศนคติการคงอยู่แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาเอก

(2.2) ชั้นยศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีชั้นยศ ร.ต. - ร.อ. มีทัศนคติการคงอยู่แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีชั้นยศ พล.ต. - พล.อ. และ กลุ่มตัวอย่างที่มีชั้นยศ พ.ต. - พ.อ.(พิเศษ) มีทัศนคติการคงอยู่ของแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีชั้นยศ พล.ต. - พล.อ. อ

ตาราง 27 สภาพส่วนบุคคล ต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

	ภายใน	ภายนอก
1.สภาพส่วนบุคคล		การศึกษา ,ยศ

จากผลการศึกษา ในด้านชั้นการศึกษาที่พบว่าการศึกษาาระดับปริญญาเอกมีทัศนคติการคงอยู่ที่แตกต่างกันกับการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท ดังนั้นในระดับการศึกษาที่สูง เนื่องด้วยโอกาสที่ได้รับหรือมีทางเลือกและความก้าวหน้าที่มากกว่า จึงส่งผลทัศนคติการคงอยู่ที่น้อยกว่าระดับการศึกษาที่ต่ำลงมา และในด้านชั้นยศ เมื่อเปรียบเทียบกับระดับชั้นยศกลุ่มอื่นชั้น นายพันมีเปอเซ็นต์การลาออกที่มากกว่า ดังนั้นจึงต้องหาวิธีที่ทำให้กลุ่มชั้นนายพันมีทัศนคติที่จะคงอยู่ต่อไป ในขณะที่กลุ่มชั้นนายพล มีทัศนคติต่อการคงอยู่สูงกว่ากลุ่มชั้นนายร้อยและกลุ่มชั้นนายพัน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่นจึงน้อยที่สุด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า ชั้นการศึกษาสามารถเป็นใบเบิกทางให้กับงานที่ทำอยู่ ทำให้ได้ใช้ความรู้ทางการศึกษา นำไปก่อให้เกิดผลงานในการประกอบอาชีพราชการ เกิดเป็นความมั่นคง ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งความก้าวหน้าถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการตัดสินใจว่าจะรับราชการตลอดไปจนเกษียณ ในทางกลับกัน หากไม่ได้รับความก้าวหน้า การมีชั้นการศึกษาที่สูง ย่อมมีทางเลือกที่จะก้าวหน้าไปในด้านอื่นได้ และในด้านชั้นยศ ถือเป็นความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถสร้างความพึงพอใจจากเกียรติยศที่ได้รับ สร้างความภาคภูมิใจในชีวิตข้าราชการ และในทางปฏิบัติ ชั้นยศสามารถเป็นตัวแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบได้ เช่น ฝ่ายผู้บริหาร หรือฝ่ายปฏิบัติ ซึ่งทั้งสองฝ่ายนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ การได้รับการยกย่องและการได้รับการยอมรับ ซึ่งจะส่งผลต่อความพอใจและการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

สอดคล้องกับ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านบุคคล (personal factors) หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ การศึกษา เวลาในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ แรงจูงใจในการทำงานและความสนใจในงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานกับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และจะอยู่ในองค์กรนานที่สุด

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์, 2556) ที่ศึกษาเรื่องการธำรงรักษาและการคงอยู่ของพนักงานที่มีความสามารถสูงในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ที่พบว่าการที่พนักงานได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง รวมถึงการได้รับการยกย่องและยอมรับจากบุคคลอื่นว่าตนมีความสามารถในการทำงาน เป็นการจูงใจให้พนักงานคงอยู่ในงาน และทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

**2) ปัจจัยแรงจูงใจ** ประกอบด้วย ปัจจัยแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบในงาน และปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่ทำ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจภายใน และปัจจัยแรงจูงใจภายนอก มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร

**โดยปัจจัยภายใน** พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หรือ ค่าR ดังนี้ ความสำเร็จของงาน (0.703) ความรับผิดชอบในงาน (0.680) โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

และปัจจัยภายนอก พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หรือ ค่าR ดังนี้ การได้รับการยอมรับ (0.747) ลักษณะงานที่ทำ (0.654) และ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (0.646) โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

**ตาราง 28 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม**

	ภายใน	ภายนอก
<b>2.ปัจจัยแรงจูงใจ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำเร็จของงาน (0.703)</li> <li>- ความรับผิดชอบในงาน (0.680)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การได้รับการยอมรับ (0.747)</li> <li>- ลักษณะงานที่ทำ (0.654)</li> <li>- ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (0.646)</li> </ul>

จากการหาค่าเฉลี่ย หรือ  $\bar{X}$  ของปัจจัยแรงจูงใจ สามารถแบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

(1) แรงจูงใจระดับสูง ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบในงาน (แรงจูงใจภายใน) มีค่าเฉลี่ย 4.25 โดยเฉพาะการมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จในเวลาที่กำหนด มีค่าสูงสุดที่ 4.37 ด้านการได้รับการยอมรับ (แรงจูงใจภายนอก) มีค่าเฉลี่ย 4.21 โดยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็น มีค่าสูงสุดที่ 4.30 ด้านลักษณะงานที่ทำ (แรงจูงใจภายนอก) มีค่าเฉลี่ย 4.19 โดยตำแหน่งหรือสายงานมีความเจริญเติบโตของงานที่ปฏิบัติส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ในระดับสูงสุดถึง 4.30

(2) แรงจูงใจระดับต่ำ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน (แรงจูงใจภายใน) มีค่าเฉลี่ย 4.14 โดยความรู้สึกรักภูมิใจในงาน เมื่อทราบว่างานที่ทำสำเร็จ และเป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน มีค่าต่ำสุดอยู่ที่ 4.08 ด้านลักษณะงานที่ทำ (แรงจูงใจภายนอก) พบว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม อีสระในด้านการคิดและการตัดสินใจ มีค่าต่ำสุดอยู่ที่ 3.98

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจ

	ภายใน	ภายนอก
ระดับสูง	<b>ด้านความรับผิดชอบ (4.25)</b> โดยพบว่าการมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จในเวลาที่กำหนด มีค่าสูงสุดอยู่ที่ 4.37	<b>ด้านการได้รับการยอมรับ (4.21)</b> โดยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังข้อเสนอนะและความคิดเห็นต่างๆ มีค่าสูงสุดอยู่ที่ 4.30 <b>ด้านความก้าวหน้า (4.19)</b> โดยตำแหน่งหรือสายงานมีความเจริญเติบโตของงานที่ปฏิบัติ มีค่าสูงสุดอยู่ที่ 4.30
ระดับต่ำ	<b>ด้านความสำเร็จของงาน (4.14)</b> โดยพบว่ามีความรู้สึกภูมิใจในงานเมื่อทราบว่างานที่ทำสำเร็จ และเป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน มีค่าต่ำสุดอยู่ที่ 4.08	<b>ด้านลักษณะงานที่ทำ (4.07)</b> โดยพบว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม อิสระในด้านความคิดและการตัดสินใจ มีค่าต่ำสุดอยู่ที่ 3.98

จากผลการศึกษาโดยรวม พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบในงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่ทำ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับความสัมพันธ์สูง

จากปัจจัยดังกล่าวทั้ง 5 ด้าน จึงสอดคล้องกับ แนวคิดของ (Herzberg, 1959) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบหลักที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน โดยทั้ง 5 ด้านที่กล่าวมานั้น จะมีอิทธิพลในการทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน

โดยจากผลการวิเคราะห์ สามารถแยกพิจารณาในด้านปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งปัจจัยแรงจูงใจ สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยแรงจูงใจภายใน และปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ดังนี้

**ปัจจัยแรงจูงใจภายใน ระดับสูง คือ ด้านความรับผิดชอบ** โดยพบว่า กำลังพลมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จในเวลาที่กำหนด มีค่าสูง ซึ่งในหน่วยงานจะพบว่า หากผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ดี และสามารถทำงานให้อยู่ในเวลาที่กำหนดไว้ กำลังพลก็



จะได้รับความไว้วางใจในการรับผิดชอบงานนั้นต่อไป ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ว่า “เมื่องานสำเร็จ จะได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้า และจะได้รับความไว้วางใจในการมอบหมายงานครั้งต่อไป” (ผู้ให้ข้อมูลศพพันเอก, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2564)

ซึ่งสอดคล้องกับ Struckman and Yammarino อ้างถึงใน (นวิยา ผ่องพรรณ, 2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยปัจจัยจูงใจสนับสนุนจากภายใน (Intrinsic Reinforcement) เช่น ความรับผิดชอบในงาน โดยที่ Struckman and Yammarino ได้ให้ข้อเสนอว่า ปัจจัยจูงใจสนับสนุนจากภายในมีประสิทธิผลในการจูงใจสูง ใช้ในปัจจัยการจูงใจในระยะยาว ดังนั้น การทำงานจนได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบในงานปฏิบัติต่างๆ จะสามารถจูงใจให้ในการทำงานของพนักงานได้

**ปัจจัยแรงจูงใจภายใน ระดับต่ำ คือ ด้านความสำเร็จของงาน** โดยพบว่ามีความรู้สึกภูมิใจในงาน เมื่อทราบว่างานที่ทำสำเร็จและเป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน มีค่าต่ำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า กำลังพลส่วนใหญ่อาจทำงานโดยที่ไม่มีจุดมุ่งหมาย ไม่ได้ต้องการความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยหลัก โดยทำไปเพื่อเป็นหน้าที่โดยปกติ ดังนั้นการทำให้กำลังพลยึดหลักความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง จะสามารถทำให้การปฏิบัติงานและผลลัพธ์ของงานดีขึ้น

สอดคล้องกับ แนวคิดของ McClelland อ้างถึงใน (ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ, 2548) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Affliction) ถือเป็นแรงขับเคลื่อนเพื่อจะทำงานที่ทำให้ประสบความสำเร็จที่สุด และ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2533) ได้กล่าวไว้ว่า หากองค์กรมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง จะส่งผลในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน นำมาซึ่งทัศนคติการคงอยู่ในองค์กรต่อไป

**ปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ระดับสูง คือ ด้านการได้รับการยอมรับ** โดยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่างๆ มีค่าสูง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ในหน่วยงานจะมีผู้บังคับบัญชาที่ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาแบบครอบครัว รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องและสนับสนุนในการทำงาน ดังข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ว่า “มีลักษณะการทำงานที่เป็นครอบครัว ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานรับฟังความคิดเห็นพร้อมให้ความช่วยเหลือ” (ผู้ให้ข้อมูลยศร้อยโท, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2564) และ “ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานมีความเมตตาและให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี (ผู้ให้ข้อมูลยศพันตรี, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2564)

สอดคล้องกับแนวคิด Mathis & Jackson อ้างถึงใน (นฤมล น้อยรัตน์, 2560) ที่ว่าปัจจัยที่ทำให้บุคลากรคงอยู่หรือลาออก ได้แก่ การไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ที่ดีจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับจากบุคคล เช่น ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน หรือการได้รับการให้ข้อมูล

ป้อนกลับของผู้บริหารที่ให้การยอมรับ เช่น การยอมรับในความคิดเห็น การได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานหลังจากทำงานสำเร็จ จะส่งผลให้เกิดความพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป **ด้านความก้าวหน้า** โดยพบว่าตำแหน่งหรือสายงานมีความเจริญเติบโตของงานที่ปฏิบัติมีค่าสูง

สะท้อนให้เห็นว่าในหน่วยงานมีการสนับสนุนในด้านการพัฒนาในสายงานที่ทำ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เช่น มีการหมุนเวียนหน้าที่ในกองงาน เพื่อให้สามารถเรียนรู้และทราบภารกิจของงานทั้งหมด ซึ่งถือเป็นการพัฒนาตนเองและส่งผลต่อความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ดังผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ว่า “มีนโยบายหมุนเวียนกำลังพล ทำให้กำลังพลสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้” (ผู้ให้ข้อมูลยศพันเอก, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2564)

สอดคล้องกับแนวคิด Mathis & Jackson อ้างถึงใน (นฤมล น้อยรัตน์, 2560) สิ่งที่จะช่วยดึงดูดให้บุคลากรมีการคงอยู่ในองค์กรได้สูงและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติการคงอยู่ในองค์กร คือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (organizational career opportunities) องค์กรที่ให้โอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาทางอาชีพ เจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และมีความก้าวหน้า จะมีผลต่อทัศนคติการคงอยู่ในองค์กร

**ปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ระดับต่ำ คือ ด้านลักษณะงานที่ทำ** โดยพบว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม อิสระในด้านความคิดและการตัดสินใจ มีค่าต่ำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะงานในหน่วยงานที่ไม่ค่อยได้รับความอิสระในการแสดงความคิดเห็น เนื่องด้วยกฎระเบียบที่เข้มงวด และความไม่ยืดหยุ่นของงานในบางประเภท ดังผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ว่า “ควรเปิดอิสระด้านความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นให้มากขึ้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ยังคงไม่เปิดกว้างทางด้านความคิด ส่งผลให้ระบบการทำงานราชการล่าช้า” (ผู้ให้ข้อมูลยศพันเอก, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2564)

สอดคล้องกับ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2533) ได้กล่าวไว้ว่า การเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย วิธีการ ตลอดจนการตัดสินใจในการทำงาน จะสร้างให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานหรือบริษัท ซึ่งการมีส่วนร่วมในการทำงานนี้ จะจูงใจให้บุคคลยอมรับในองค์กร และส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ขององค์กร

3) ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน ประกอบด้วย ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานภายใน ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน การเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล และ ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน การใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับการเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานภายใน และปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร

โดยปัจจัยภายใน พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หรือ ค่าR ดังนี้ ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน (0.768) การเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล (0.829) โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

และปัจจัยภายนอก พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หรือ ค่าR ดังนี้ การรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน (0.609) การใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับการเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล (0.821) โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับความสัมพันธ์สูง

ตาราง 30 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ กับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

	ภายใน	ภายนอก
3.ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุน	- การรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน (0.768) - การเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล (0.829)	- การรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน (0.609) - การใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับการเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล (0.821)

จากการหาค่าเฉลี่ย หรือ  $\bar{X}$  ของปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน สามารถแบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

การรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานระดับสูง ได้แก่ ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน (การรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานภายใน) มีค่าเฉลี่ย 4.30 โดยพบว่าหากตัดสินใจลาออกหน่วยงานจะทำทุกทางให้ยังคงทำงานต่อไป มีค่าสูงสุดอยู่ที่ 4.32 ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (การรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก) มีค่าเฉลี่ย 4.31 โดยพบว่าหน่วยงานมีเกณฑ์พิจารณาการเลื่อนลำดับขั้นที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ มีค่าสูงสุดอยู่ที่ 4.32

การรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานระดับต่ำ ได้แก่ ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน (การรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานภายใน) มีค่าเฉลี่ย 4.24 โดยพบว่าโอกาสในการศึกษาดูงานตามหน่วยงานต่างๆและนำมาประยุกต์ใช้กับงานในหน่วยงาน มีค่าต่ำสุดอยู่ที่ 4.20 ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน (การรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก) มีค่าเฉลี่ย 4.09 โดยพบว่าการได้รับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีค่าต่ำสุดอยู่ที่ 4.03

ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน

	ภายใน	ภายนอก
ระดับสูง	<p>ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน (4.30)</p> <p>โดยพบว่าหากตัดสินใจลาออกหน่วยงานจะทำทุกทางให้ยังคงทำงานต่อไป มีค่าสูงสุดอยู่ที่ 4.32</p>	<p>ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (4.31)</p> <p>โดยหน่วยงานมีเกณฑ์พิจารณาการเลื่อนลำดับขั้นที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ มีค่าสูงสุดอยู่ที่ 4.32</p>
ระดับต่ำ	<p>ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน (4.24)</p> <p>โดยพบว่าโอกาสในการศึกษาดูงานตามหน่วยงานต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้กับงานในหน่วยงาน มีค่าต่ำสุดอยู่ที่ 4.20</p>	<p>ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน (4.09)</p> <p>โดยพบว่าการได้รับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีค่าต่ำสุดอยู่ที่ 4.03</p>

จากผลการศึกษาโดยรวม พบว่า ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานส่งผลต่อทัศนคติ การคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่ประกอบด้วย การรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน การรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในองค์กร การใส่ใจขององค์กรเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับความสัมพันธ์สูง

ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวทั้ง 4 ด้าน จึงสอดคล้องกับ แนวคิดของ H. Eisenberger, Hutchison, & Sowa (1986) ที่กล่าวว่า การได้รับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรนั้น จะส่งผลทำให้บุคลากรเกิดความรักในองค์กร และเกิดทัศนคติที่ดีกับองค์กร ทำให้มีทัศนคติในการคงอยู่ในองค์กรต่อไป

โดยจากผลการวิเคราะห์ สามารถแยกพิจารณาในด้านปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ในการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่อทัศนคติการคงอยู่ขององค์กรนั้น สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ดังนี้

**ปัจจัยภายใน ระดับสูง คือ ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงาน** โดยในหน่วยงานจะเห็นถึงคุณค่าในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของกำลังพล โดยพบว่า หากตัดสินใจลาออก หน่วยงานจะทำทุกทางให้ยังคงทำงานต่อไป ซึ่งอยู่ในค่าสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานจะเห็นถึงคุณค่าในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของกำลังพล ยกตัวอย่างการเห็นคุณค่าของกำลังพล เช่น การมอบรางวัลหรือมอบโล่เมื่อปฏิบัติงานที่เป็นหน้าตาให้กับหน่วยงาน โดยจะมอบเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน

สอดคล้องกับแนวคิดของ Rhoades and Eisenberger อ้างถึงใน (ปิยมภรณ์ กู้กิตติไมตรี, 2558) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรที่ให้การยกย่อง ชมเชยกับความสำเร็จ เห็นถึงความสำคัญและความพยายามของพนักงานในการทำงาน รวมถึงการเห็นคุณค่าของพนักงานในการสนับสนุนและสร้างสรรค์ให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรือง จะส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ขององค์กรต่อไป

**ปัจจัยภายใน ระดับต่ำ คือ ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน**

โดยพบว่าโอกาสในการศึกษาดูงานตามหน่วยงานต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้กับงานในหน่วยงาน มีค่าต่ำสุด สะท้อนให้เห็นว่า เนื่องด้วยปกติของหน่วยงานที่มีการส่งกำลังพลไปอบรมและศึกษาดูงาน แต่ในทางปฏิบัติ ไม่สามารถนำมาประยุกต์กับงานได้อย่างแท้จริง เนื่องด้วยความยืดหยุ่นของกองงานหรือหัวหน้างานที่แตกต่างกัน ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ว่า “ในการทำงานมีการรับฟังความคิดเห็นเรื่องงาน แต่ด้วยกฎหรือระเบียบในการรับราชการที่ค่อนข้างเยอะ ทำให้การรับฟังความคิดเห็นไม่ได้นำไปต่อยอด หรือประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลยศร้อยโท, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2564)

สอดคล้องกับแนวคิดของ Mathis & Jackson อ้างถึงใน (นฤมล นุ้ยรัตน์, 2560) ว่าองค์กรที่ให้โอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาทางอาชีพ เจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และมีความก้าวหน้า จะมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กร ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การพัฒนาทางอาชีพ (career development) องค์กรที่มีแผนงานในเรื่องของความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนาของบุคลากรชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อเนื่อง จะเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มอัตราการคงอยู่ในองค์กรให้สูงขึ้น องค์กรควรให้โอกาสกับผู้ที่ผ่านการอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะของตนเองภายในองค์กรด้วย มิฉะนั้นบุคลากรเหล่านั้นจะเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าและไม่เป็นที่ยอมรับ และมีความคิดที่จะลาออกเพื่อไปทำงานที่อื่น

### **ปัจจัยภายนอก ระดับสูง คือ ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน**

โดยพบว่า หน่วยงานมีเกณฑ์พิจารณาการเลื่อนลำดับขั้นที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ มีค่าสูงสุด ซึ่งสะท้อนว่าหน่วยงานมีการดูแลและพิจารณาลำดับขั้นที่เหมาะสม รวมทั้งการใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพลด้านอื่น เช่น ในหน่วยงานจะมีสวัสดิการเพื่อดูแลกำลังพลในเรื่องที่นอกเหนือจากสวัสดิการโดยทั่วไป โดยจะเห็นความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพลเป็นสิ่งสำคัญเช่น ในช่วงโรคระบาดโควิด-19 หน่วยงานได้มีการแจกอุปกรณ์ป้องกัน เช่น หน้ากากอนามัย แอลกอฮอล์ หรือการทำประกันให้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งส่งผลให้กำลังพลเกิดความวางใจและปลอดภัย

สอดคล้องกับ R. Eisenberger, Huntington, S. & Sowa, D (1986) ได้กล่าวว่า การที่องค์กรได้ห่วงใยในความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยพนักงานได้พิจารณาจากผลตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปแบบการเพิ่มขึ้นของค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนด้านสวัสดิการและค่านิยมขององค์กร ที่ทำให้เกิดความร่วมมือเพื่อให้บรรลุความต้องการได้รับการยกย่อง และการยอมรับ จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ในองค์กร

**ปัจจัยภายนอก ระดับต่ำ คือ ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน** โดยพบว่า การได้รับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีค่าต่ำสุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ในบางครั้งกำลังพลของหน่วยงานได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างกัน เนื่องจากเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก จึงทำให้ไม่มีช่วยเหลือกันโดยรวม ดังผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ว่า “ในการทำงาน แล้วแต่ผู้บังคับบัญชาในแต่ละยุคว่าจะเป็นแบบไหน บางครั้งผู้บังคับบัญชามีลักษณะการทำงานแบบเอาพวกเอาพ้อง ไม่ได้มองถึงความสามารถ แม้ว่าจะทำงานไม่ได้แต่ถ้าเป็นลูกน้องตัวเอง ก็พร้อมสนับสนุน” (ผู้ให้ข้อมูลยศพันเอก, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2564)

**สอดคล้องกับ** (เปรมจิตร คล้ายเพชร, 2548) ได้กล่าวไว้ว่า การรับรู้ฝ่ายบริหารและผู้บังคับบัญชาให้การส่งเสริมสนับสนุน สอนงาน ให้ความไว้วางใจ และให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานเมื่อมีปัญหา เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี น่าพึงพอใจและปลอดภัย จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานให้แก่บุคลากร ตลอดจนทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถดึงดูดให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรได้

## 5.2.2 ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

### 1) ปัจจัยส่งเสริมการคงอยู่

(1) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (ปัจจัยภายนอก) : ผู้บังคับบัญชาให้การดูแลเป็นอย่างดี มีเมตตา ได้รับความไว้วางใจและมอบหมายงานให้ทำตามความสามารถและความเหมาะสม

(2) การมีส่วนร่วม (ปัจจัยภายนอก) : เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็น

(3) สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน (ปัจจัยภายนอก) : ในด้านการทำงานภายในหน่วยงานมีการทำงานแบบ teamwork หรือมีการเป็นอยู่แบบครอบครัวเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี

(4) การสนับสนุนจากหน่วยงาน (ปัจจัยภายนอก) : ให้โอกาสในการแสดงความสามารถและการส่งเสริมกำลังพลในด้านต่างๆ เช่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปอบรมเพิ่มเติม ความรู้ความสามารถตามความสนใจ มีนโยบายหมุนเวียนกำลังพล ทำให้กำลังพลสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับแนวคิดของ Mathis & Jackson อ้างถึงใน (นฤมล นัยรัตน์, 2560) กล่าวว่าสิ่งสำคัญที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร คือ สัมพันธภาพของบุคลากรภายในองค์กร (employee relationships) และการบริหารจัดการในองค์กร เช่น สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา มีความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ผู้บริหารมีความยุติธรรมและเปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในงาน การให้การยอมรับบุคลากรในการแสดงความคิดเห็นและสามารถความสามารถได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาในงาน ซึ่งทั้งหมดนี้จะส่งผลทำให้เกิดผลทางบวกต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร

### 2) ปัจจัยที่ไม่เกื้อกูลต่อการคงอยู่ จากการสัมภาษณ์ข้าราชการที่ลาออก พบว่า

(1) ภาระเบียดเบียนที่ค่อนข้างเข้มงวด (ปัจจัยภายนอก) : การทำงานของระบบราชการ ที่มีภาระเบียดเบียนที่ค่อนข้างเข้มงวด

(2) โครงสร้างของหน่วยงานหลายลำดับชั้น (ปัจจัยภายนอก) : มีกระบวนการงานหลายขั้นตอน ไม่ยืดหยุ่น และมีลักษณะการปฏิบัติงานที่เป็นลักษณะเดิม ๆ ขั้นตอนมาก ส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้า

(3) ระบบอุปถัมภ์และการประเมิณผล (ปัจจัยภายนอก) : มีผู้บังคับบัญชาที่รักพวกพ้องของตนเอง เอื้อผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจมากกว่าเหตุผล ไม่แยกเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ด้านการประเมิณผลงานที่ยังขาดประสิทธิภาพ ขาดความชัดเจน เพราะในปัจจุบันเป็นการให้ขึ้นหรือรางวัลโดยการหมุนเวียน ทำให้กำลังพลบางส่วนที่มีความทุ่มเทในการทำงาน ต้องเสียกำลังใจ และด้านการเปิดอิสระความคิดเห็นในการทำงาน

(4) การเปิดรับฟังความคิดเห็น (ปัจจัยภายนอก) : ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ยังคงไม่เปิดกว้างในทางความคิด ระบบงานที่ซ้ำซ้อนส่งผลทำให้หน้าที่ความรับผิดชอบทับซ้อนกัน

จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ (มยุรี สุคนธ์ทรัพย์, 2554) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเช่าที่อีสต์เอเซียแพคเกจจิ้งแอนด์แคนนิง จำกัด โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจเข้ามาศึกษาและหาสาเหตุในการลาออก พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานคือ ไม่ได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ ผู้วิจัยเห็นว่า ข้าราชการที่ลาออกไป เนื่องจากเบื่อหน่ายกับระบบราชการที่มีโครงสร้างบังคับบัญชาหลายชั้น การตัดสินใจล่าช้า ไม่ให้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง และยังมีระบบอุปถัมภ์ คือ ช่วยเหลือพวกพ้อง เอื้อผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นหน่วยงานจึงต้องพยายามทำให้กำลังพลรู้สึกว่าการทำงาน จะได้รับความเป็นธรรม ดังที่ (ภินันท์ รัชดาจ่าย, 2555) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญต่อบุคลากร คือสนองต่อความต้องการของบุคลากรและเป็นธรรมต่อทุกคน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจไม่เบื่อหน่ายงานและทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

และสอดคล้องกับ Mathis & Jackson อ้างถึงใน (นฤมล นุ้ยรัตน์, 2560) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม และเปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในงาน การที่ผู้บริหารให้การยอมรับบุคลากรและผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาในงาน จะส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ขององค์กร ความยืดหยุ่นของงาน (work flexibility) คือ ความยืดหยุ่นของตารางการปฏิบัติงาน นโยบาย และวิธีการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ความยืดหยุ่นของงานเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรที่ช่วยลดความกดดันจากสถานการณ์มีภาระงานมากวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นของงานได้คือ การให้บุคลากรมีโอกาสเลือกและเปลี่ยนแปลงตารางการทำงานได้



รวมทั้ง สอดคล้องกับแนวคิด (ธงชัย สันติวงษ์, 2545) ที่กล่าวถึงการคงอยู่ว่าเป็นการบำรุงรักษาพนักงานเป็นการที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ ซึ่งสาเหตุที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานของคน คือ การได้รับค่าตอบแทนที่พอเพียงและสมเหตุสมผล การประเมินผลงาน (job evaluation) เพื่อกำหนดค่าตอบแทน จะต้องมีความถูกต้องและความยุติธรรม การที่พนักงานรู้สึกว่าการประเมิน หรือการให้รางวัลขององค์กรนั้นมีความยุติธรรม จะส่งผลต่อความพอใจและแรงจูงใจในงานทำงานเป็นสำคัญ

ตาราง 32 ข้อค้นพบเชิงปริมาณและข้อค้นพบเชิงคุณภาพของปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่	ข้อค้นพบในเชิงปริมาณ	ข้อค้นพบในเชิงคุณภาพ
ปัจจัยภายใน	<p><b>ปัจจัยแรงจูงใจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.ด้านความรับผิดชอบ</li> <li>2.ด้านความสำเร็จของงาน</li> </ol> <p><b>ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น กำลังพลรู้สึกมีคุณค่าและได้รับรู้ถึงคุณค่าความสำคัญในงานที่ทำ</li> <li>2.ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน เช่น โอกาสในการศึกษาดูงานตามหน่วยงานต่างๆ</li> </ol>	

<p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p><b>สภาพส่วนบุคคล</b></p> <p>การศึกษา ยศ</p> <p><b>ปัจจัยแรงจูงใจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.ด้านการได้รับการยอมรับ</li> <li>2.ด้านความก้าวหน้า</li> <li>3.ด้านลักษณะงานที่ทำ</li> </ol>  <p><b>ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เช่น หน่วยงานส่งเสริมสวัสดิการเพื่อดูแลกำลังพลในเรื่องที่นอกเหนือจากสวัสดิการโดยทั่วไป</li> <li>2.ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน เช่น หน่วยงานมีเกณฑ์พิจารณาการเลื่อนลำดับขั้นที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ</li> </ol>	<p><b>ปัจจัยแรงจูงใจ</b></p> <p><b>1.ด้านการยอมรับ เช่น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 การมีส่วนร่วม</li> <li>1.2 การเปิดรับฟังความคิดเห็น</li> <li>1.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</li> </ol> <p><b>2. ด้านความก้าวหน้า เช่น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</li> </ol> <p><b>3. ด้านลักษณะงาน เช่น</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 กฎระเบียบที่เข้มงวด</li> <li>3.2 โครงสร้างของหน่วยงานหลายลำดับขั้น</li> </ol> <p><b>ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน (การทำงานเป็นทีม)</li> <li>2.การสนับสนุนจากหน่วยงาน (การได้รับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน)</li> <li>3.ระบบอุปถัมภ์และการประเมินผล / สนับสนุนการปฏิบัติงาน</li> </ol>
----------------------------	---	--

จากตาราง 29 ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

### 1. ปัจจัยภายใน

ข้อค้นพบในเชิงปริมาณ ได้แก่ 1.1 ปัจจัยแรงจูงใจ ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบและด้านความสำเร็จของงาน 1.2 ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน ได้แก่ ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน และด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน **ทั้งนี้** จากการศึกษาเชิงคุณภาพ ปัจจัยภายในไม่มีผลกระทบต่อการคงอยู่แต่อย่างใด

### 2. ปัจจัยภายนอก

2.1 ข้อค้นพบในเชิงปริมาณ ได้แก่ 2.1.1 สภาพส่วนบุคคล ได้แก่ การศึกษาและยศ 2.1.2 ปัจจัยแรงจูงใจ ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะงานที่ทำให้ 2.1.3 ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน ได้แก่ ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน

2.2 ข้อค้นพบในเชิงคุณภาพ ได้แก่ 2.2.1 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 2.2.2 การมีส่วนร่วม 2.2.3 สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน 2.2.4 การสนับสนุนจากหน่วยงาน 2.2.5 กฎระเบียบที่เข้มงวด 2.2.6 โครงสร้างของหน่วยงานหลายลำดับชั้น 2.2.7 ระบบอุปถัมภ์และการประเมินผล และ 2.2.8 การเปิดรับฟังความคิดเห็น

ดังนั้น จากตารางผลการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการรับรู้ที่มีต่อทัศนคติในการคงอยู่ พบว่า

ปัจจัยแรงจูงใจ ที่เกี่ยวข้องกับด้านความรับผิดชอบ (ค่าระดับสูง 4.25) และด้านความสำเร็จของงาน (ค่าระดับต่ำ 4.14) ถือเป็นแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อทัศนคติการคงอยู่ ขณะที่แรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อทัศนคติการคงอยู่ ได้แก่ การได้รับการยอมรับ (ค่าระดับสูง 4.21) พบว่ามีความเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและการเปิดรับฟังความคิดเห็น และด้านลักษณะงานที่ทำให้ (ค่าระดับต่ำ 4.07) พบว่าเชื่อมโยงกับกฎระเบียบที่เข้มงวด และโครงสร้างของหน่วยงานหลายลำดับชั้น

ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน (ค่าระดับสูง 4.30) และด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน (ค่าระดับต่ำ 4.24) ถือเป็นารรับรู้การสนับสนุนจากภายในที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ ขณะที่การรับรู้การสนับสนุนจากภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ ได้แก่ ด้านการใส่ใจของ

หน่วยงานกับความเป็นอยู่ของกำลังพล (ค่าระดับสูง 4.31) ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับการที่หน่วยงานส่งเสริมได้จัดสวัสดิการเพื่อดูแลกำลังพลในเรื่องที่นอกเหนือจากสวัสดิการโดยทั่วไป ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ และด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน (ค่าระดับต่ำ 4.09) มีความเชื่อมโยงกับระบบอุปถัมภ์และระบบการประเมินผล

### 5.3 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

กระบวนการบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน อาทิ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งสุดท้ายแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดในกระบวนการนี้ คือ การรักษากำลังพลให้คงอยู่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เพราะบุคลากรที่มีคุณภาพต่อการขับเคลื่อนองค์กรถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดมากกว่าปัจจัยการผลิตใดๆ ซึ่งจะต้องมีการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ผ่านกระบวนการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาของในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ การที่หน่วยงานไม่สามารถจะรักษาบุคลากรให้คงอยู่ได้ จะทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น เช่นเดียวกับในกรณีสำนักปลัดกระทรวงกลาโหมที่กำลังประสบกับปัญหาสมองไหลของกำลังพลที่เป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานในอนาคต เพราะในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ได้มีนายทหารชั้นสัญญาบัตรในระดับช่วงชั้นนายพันลาออกเป็นจำนวนมากและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาการบริหารงานกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในประเด็นปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการสัญญาบัตรของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่าการบริหารงานกำลังพลของสำนักปลัดกระทรวงกลาโหม มีจุดแข็งและจุดอ่อนที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานที่มีอยู่ 2 มิติ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ทั้งนี้ การที่จะขับเคลื่อนงานบริหารงานกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมให้สามารถก้าวข้ามปัญหา “สมองไหล” หรือการลาออกของกำลังพลที่มีคุณภาพ องค์กรจึงควรพิจารณานำเอาจุดแข็งของงานบริหารงานกำลังพลที่ได้รับการส่งเสริมพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกันควรนำเอาจุดอ่อนของหน่วยงานนำมาพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อส่งเสริมทัศนคติที่ทำให้กำลังพลของสำนักปลัดกระทรวงกลาโหมมีทัศนคติการคงอยู่กับหน่วยงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 5.3.1 สิ่งที่ควรส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

##### 1) แรงจูงใจ

**ปัจจัยภายใน คือ ด้านความรับผิดชอบ (4.25)** สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคงที่จะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความรับผิดชอบด้านความมั่นคงมีขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เช่น ความมั่นคงทางด้าน

ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับอิทธิพลจากสังคมออนไลน์ เป็นต้น ถือเป็นงานที่ทำทลายต่อความรับผิดชอบของกำลังพล หน่วยงานจึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้กำลังพลได้ตระหนักถึงงานความมั่นคงที่มีความสำคัญและสลับซับซ้อนมากขึ้น โดยการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันภายในหน่วยงานเกี่ยวกับเป้าหมายและทิศทางที่หน่วยงานจะขับเคลื่อนไปทางใด ถือเป็น การส่งเสริมให้กำลังพลที่ได้ตระหนักถึงความมีคุณค่าของงานที่ตนรับผิดชอบ การส่งเสริมและปลูกฝังความรับผิดชอบต่อกำลังพล ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยส่งเสริมความภาคภูมิใจและตระหนักถึงความท้าทายของงานซึ่งมีต่อทัศนคติในการคงอยู่

**ปัจจัยภายนอก คือ การได้รับการยอมรับ (4.21)** ซึ่งเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมในการเปิดรับฟังความคิดเห็นและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การจัดให้ผู้บังคับบัญชาและกำลังพลได้มีกิจกรรมในเชิงการสร้างความเข้าใจร่วมกัน เช่น การประชุมกันในทุกวัน หรือ morning brief จะเป็นการสื่อสารที่ช่วยกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ให้มีเป้าหมายในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน รวมไปถึงช่วยกันแก้ปัญหา ปรับปรุงบูรณาการร่วมกัน และพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น

## 2) การรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน

**ปัจจัยภายใน ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล (4.30)** การทำให้กำลังพลรู้สึกมีคุณค่าและได้รับรู้ถึงความสำคัญในงานที่ทำว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ในสถานการณ์ที่กำลังพลได้ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่กำลังพลถือเป็นกลไกเสริมแรงที่มีต่อการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล เช่น การชื่นชมผลงาน หรือมอบโล่และเกียรติบัตร ถือเป็นหนึ่งในแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป

**ปัจจัยภายนอก ด้านการใส่ใจของหน่วยงานกับความเป็นอยู่ของกำลังพล (4.31)** สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมถือเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญกับจิตสวัสดิการจำเป็น และมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่กำลังพล ซึ่งถือเป็นจุดเด่นของปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่หน่วยงานควรคงไว้ โดยในช่วงโรคระบาดโควิด-19 หน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการดูแลความเป็นอยู่ของกำลังพลทั้งในด้านการลดภาระค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพ เช่น การจัดหาเครื่องอุปโภคและบริโภคในราคาย่อมเยา รวมทั้งการส่งเสริมด้านสุขอนามัยในการสร้างภูมิคุ้มกันโรคระบาด ดังเช่นการจัดหาวัคซีนให้แก่กำลังพล ซึ่งส่งผลต่อขวัญกำลังใจและความปลอดภัยของกำลังพล

### 5.3.2 สิ่งที่ต้องปรับปรุง

#### 1) แรงจูงใจ

**ปัจจัยภายใน ด้านความสำเร็จของงาน (4.14)** การทำงานด้านความมั่นคงเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก การทำงานที่มุ่งผลสำเร็จในด้านความมั่นคงจะต้องอาศัยความร่วมมือกับหลาย

ส่วนงาน ดังนั้น หน่วยงานควรมีการส่งเสริมให้กำลังพลมีความคุ้นเคยกับการทำงานเป็นทีม **Collaborative working team** คือ การทำงานที่ร่วมมือกันแบบบูรณาการ หัวใจของการทำงานเป็นทีม คือความสัมพันธ์ที่ดีของคนในกลุ่ม โดยเฉพาะระหว่างผู้บังคับบัญชา กับเพื่อร่วมงาน มีการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว ไม่เก่งเดี่ยวหรือเก่งแค่ทีมเดียว เพื่อให้เป้าหมายหลักของหน่วยงานประสบความสำเร็จ

**ปัจจัยภายนอก** ด้านลักษณะงานที่ทำ (4.07) ซึ่งเชื่อมโยงกับกฎระเบียบที่เข้มงวด และโครงสร้างของหน่วยงานที่หลายลำดับชั้น ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรถือโอกาสกำลังพลได้ทำงานที่หลากหลาย มีความน่าสนใจและมีความท้าทาย เช่น โครงการที่สำคัญต่อหน่วยงาน หรืองานที่เกิดผลสำเร็จในระดับนโยบาย เพราะรูปแบบการทำงานในระบบราชการจะมีความยืดหยุ่นน้อย เป็นแบบแผนและทำงานเป็นแบบประจำ การทำงานในรูปแบบเดิม ๆ ตลอดทั้งปี ดังนั้น จึงควรมีรูปแบบการทำงานที่แปลกใหม่ มีการปลุกกระตุ้นให้คนทำงานมีความรู้สึกว้างงานที่ท้าทายหรืองานที่ได้รับมีความท้าทาย ซึ่งอาจทำได้โดยการนำวิทยากรมาให้ความรู้ใหม่ๆ ในด้านการทำงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน หรือการแลกเปลี่ยนมุมมองจากวิทยากรและบุคลากรภายนอก เพื่อปรับเปลี่ยนมุมมองในงาน ให้สามารถเห็นถึงคุณค่าของงานได้ กำลังพลจะได้สนุกกับงานที่ได้รับหรือที่ท้าทายขึ้น

## 2) การรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน

**ปัจจัยภายใน** ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน (4.24) การทำงานของกำลังพลที่ต้องใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำลังพลจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะดังกล่าว การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับกำลังพล จึงทำเพื่อรองรับ “การจัดระบบการทำงานแบบดิจิทัล” ถือเป็น การต่อยอดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นการเพิ่มคุณค่าของกำลังพลที่มีต่อหน่วยงาน ขณะเดียวกัน สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ควรจัดสรรงบประมาณในการเชื่อมโยงข้อมูลในหน่วยงานไว้ในระบบกลาง (Data base) ทำให้ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลของกันและกันได้ ลดการประสานงานเพื่อขอข้อมูล และช่วยลดขั้นตอนการทำงานไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน สามารถจัดการข้อมูลได้ง่ายขึ้น รวมทั้งการประยุกต์ใช้แอปพลิเคชัน (Application) ในการทำงานและติดต่อสื่อสารของทีมทำงาน

**ปัจจัยภายนอก** ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน (4.09) ซึ่งมีความเชื่อมกับระบบอุปถัมภ์และการประเมิณผล ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรใช้เกณฑ์การประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน ให้สามารถวัดได้จริงตามเนื้องานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำ โดยผู้บังคับบัญชา

ต้องยึดหลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารกำลังพล (Merit - Based) และผู้บังคับบัญชาควรได้รับการฝึกอบรมให้เป็นผู้ให้คำปรึกษามากกว่าการเป็นเพียงผู้ประเมิน เนื่องจากปัจจุบันกำลังพลโดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับการเติบโตในอนาคต ระบบการประเมินผลงานโดยเทียบกับเป้าหมายขององค์กรจึงไม่ใช่คำตอบอีกต่อไป แต่ต้องมุ่งไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำให้กำลังพลสามารถปรับเปลี่ยนไปสู่ตำแหน่งที่สามารถจะประสบความสำเร็จได้

**ตารางภาพ 2 ข้อเสนอเชิงนโยบายต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม**

สิ่งที่ควรส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น	สิ่งที่ควรปรับปรุง
<p><b>1. แรงจูงใจ</b></p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรับผิดชอบ (4.25)</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การได้รับการยอมรับ (4.21)</li> </ul>	<p><b>1. แรงจูงใจ</b></p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำเร็จของงาน (4.14)</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลักษณะงานที่ทำ (4.07)</li> </ul>
<p><b>2. การรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน</b></p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของกำลังพล (4.30)</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการใส่ใจของหน่วยงานกับความเป็นอยู่ของกำลังพล (4.31)</li> </ul>	<p><b>2. การรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน</b></p> <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน (4.24)</li> </ul> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน (4.09)</li> </ul>

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มยศร้อยตรีถึงร้อยเอก กลุ่มยศพันตรีถึงพันเอก และกลุ่มยศนายพล ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม โดยศึกษาแบบผสมในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพส่วนบุคคล ปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานกับความสัมพันธ์ต่อทัศนคติการ

คงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร ผลการศึกษาพบว่า สภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในชั้นการศึกษา และชั้นยศ ส่งผลทัศนคติการคงอยู่ที่แตกต่างกันของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร ในส่วนปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผลการศึกษาพบว่าทั้งปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยการรับรู้สนับสนุนของหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดย**ปัจจัยแรงจูงใจที่พบค่าสูง ได้แก่ ความรับผิดชอบ (ปัจจัยภายใน) และการได้รับการยอมรับ (ปัจจัยภายนอก)** ทั้งนี้ ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานที่พบมีค่าสูง ได้แก่ การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน (ปัจจัยภายใน) และมีความใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของกำลังพล (ปัจจัยภายนอก) อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ข้าราชการที่ลาออกที่เชื่อมโยงกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า **สาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดปรากฏการณ์สมองไหลจะมาจากปัจจัยภายนอกเป็นหลัก** โดยเฉพาะ “โครงสร้างที่หลายลำดับชั้น กฎระเบียบที่เข้มงวด ระบบอุปถัมภ์ การประเมินผล และการไม่เปิดรับฟังความคิดเห็น” ทั้งนี้ปัจจัยภายนอกที่กล่าวมาถือเป็นปัญหาที่ฝังรากลึกอยู่ระบบราชการของไทย การพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารจัดการภาครัฐไปสู่ยุคใหม่ จะต้องใช้เวลาและการผ่านกระบวนการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว



### ตารางภาพ 3 ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาการลาออกของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ดังนั้น ในการที่สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมจะสามารถก้าวข้ามปัญหา “สมองไหล” หรือ การลาออกของกำลังพลที่มีคุณภาพได้ จึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงปัจจัยภายในที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบการคัดเลือกกำลังพลที่สามารถคัดเลือกกำลังพลที่มีขีดความสามารถสูง และมีทัศนคติเชิงบวกต่อการรับราชการทหารที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบ และมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านงาน



ความมั่นคง นั่นคือการทำที่หน่วยงานสามารถพัฒนาปัจจัยภายในทางด้านแรงจูงใจและการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน จะนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงปัจจัยภายนอกด้านแรงจูงใจและการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เมื่อปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกได้รับแรงเสริมจากการมีระบบการคัดเลือกกำลังพลเข้ารับราชการที่ดี ก็จะส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงานบนพื้นฐานของความยั่งยืน และเป็นปัจจัยที่ทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมจะสามารถแก้ไขปัญหาสมองไหลหรือลดอัตราการลาออกของกำลังพลได้ต่อไปในอนาคต

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.1 ควรศึกษาในเรื่องอื่นๆที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานราชการ ศึกษาปัจจัยของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน หรือการศึกษาปัญหาการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

5.4.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตรในหน่วยงานที่ใกล้เคียงกัน ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการ เพื่อนำมาเทียบเคียงและนำไปพัฒนาและปรับปรุงต่อไป

5.4.3 จากการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตรสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ซึ่งในขณะเดียวกันทัศนคติต่อการลาออกเป็นสิ่งที่น่าสนใจเช่นกัน หากมีการศึกษาในครั้งต่อไป อาจพิจารณาถึงตัวแปรหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการลาออก เพื่อนำไปพัฒนาและกำหนดนโยบายในการรักษากำลังพลของหน่วยงานต่อไป

## บรรณานุกรม

- Alderfer, C. P. (1972). *Existence : Relatedness and growth, human needs in organizational setting*. Free Press.
- Dibble, S. (1999). *Keeping your valuable employees*. John Wiley and Sons.
- Eisenberger, C., Armeli and Lynch. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Applied Psychology*.
- Eisenberger, H., Hutchison, & Sowa. (1986). Perceived Organizational Support. *Applied Psychology*.
- Eisenberger, R., Huntington, S. & Sowa, D (1986). Perceived organizational support. *Applied Psychology*.
- Eisenberger, R. a. (2002). Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Applied Psychology*.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education* McGraw - Hill Book
- Harris, J. (1999). *Finding and keeping great employees*. A. M. A. Publication.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley and Sons.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. . (1991). *Educational administrations : Theory research and practice*. McGraw-Hil.
- Lamastro. (2002). Commitment and perceived organization support. *Occupational Psychology*.
- Locke , E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satifcation in Handbook of Industrial and Oganization Psychology* Rand McNally.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper and Brothers.
- Mitchell. (1987). *People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior*. McGraw-Hill International Edition.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. , & Armeli, S. . (2001). Affective Commitment to the Organization :The Contribution of Perceived Organizational Support. *Applied Psychology*.
- Wayne, K., Perrewe, and Johnson. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perception and work outcomes. *Vocational*

*Behavior.*

- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Applied Psychology*.
- Yamane, T. (1973). *Statistics : an introductory analysis*. Harper & Row
- Yoon, J. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organization commitment. *Work and Occupation*.
- กรองจิตต์ พรหมรักษ์. (2529). แรงจูงใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].
- กิติ ตย์คานนท์. (2535). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. เชษฐสตูดิโอ.
- กิติมา ปรีดีติลก. (2529). ทฤษฎีการบริหารองค์กร. ชนะการพิมพ์.
- จุไรวรรณ บินดูเหล็ม. (2562). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของข้าราชการและลูกจ้าง องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์].
- ธงชัย สันติวงษ์. (2545). การจัดการ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนพร ปทุมรังสรรค์. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานกลุ่ม *Generation Y* : กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจออนไลน์แห่งหนึ่ง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
- นฤมล นัยรัตน์. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สมดุลชีวิตกับการทำงาน การสนับสนุนจากองค์กร กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลผู้มีประสบการณ์ โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- นวิยา ผ่องพรรณ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานเป็นทีมและการธำรงรักษาบุคลากรกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐในกรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยคริสเตียน].
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). การบริหารบุคคล. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544 ). จิตวิทยาบริหารงานบุคคล. ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ
- ปิยมาภรณ์ กุ๊กิตติไมตรี. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา โรงงานผลิตอาหารแห่งหนึ่งในจังหวัดนครราชสีมา มหาวิทยาลัยศรีปทุม].
- เปรมจิตร คล้ายเพชร. (2548). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยุติธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรและความตั้งใจลาออก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
- พิเชษฐ ลิขิตรังษี. (2529). แรงจูงใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมืองของผู้นำชุมชนไทย ศึกษากรณีผู้นำชุมชนในเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ภรณ์ กิรีติบุตร. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ภินันท์ รัชตาจ้าย. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอโป่งน้ำร้อน มหาวิทยาลัยบูรพา].
- มยุรี สุคนธ์ทรัพย์. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทเซาท์อีสต์เอเชียเนชั่นแพคเกจจิ้งแอนด์แคนนิง

มหาวิทยาลัยรังสิต].

วรพจน์ บุษราคัมวดี. (2551). องค์กรและการจัดการ. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์. (2556). การดำรงรักษาและการคงอยู่ของพนักงานที่มีความสามารถสูงในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา].

ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ. (2554). ปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจบริษัทเว ดดิงสตูดิโอ ในเขตจังหวัดกรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ. (2548). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรสวนพฤกษศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่].

สรยา มหาถนนวนนท์. (2551). แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของครูโรงเรียนสาธิตสาสนวิเทศ บางบอน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร].

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. โครงสร้างสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

<https://opsd.mod.go.th/recommend/Structure.aspx>

สุจิตา โดพันธานนท์. (2549). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลของรัฐ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

สุนทรีย์ สำเภาทอง. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความก้าวหน้าในการทำงานกับความพึงพอใจในระบบการบริหารงาน กรณีศึกษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ].

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

อเนกกุล กรี่แสง. (2520). จิตวิทยาการศึกษา. พิมพ์.

อัมพิกา สุนทรภักดี. (2559). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความสามารถของตนเองด้านอาชีพ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายในธุรกิจประเภทอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง โดยมีการยึดมั่นต่อเป้าหมายเป็นตัวแปรสื่อ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2533). การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. อรุณการพิมพ์.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

แบบสอบถาม “ปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงกลาโหม”

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของสารนิพนธ์ ในการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

1. เพื่อศึกษาสถานภาพส่วนบุคคลกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
3. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติการคงอยู่ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการรักษาข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2. อายุ

( ) 20-29 ปี

( ) 30-39 ปี

( ) 40-49 ปี

( ) 50 ปีขึ้นไป

## 3.ระยะเวลาในการทำงาน

- ( ) ต่ำกว่า 1 ปี ( ) 1 – 5 ปี  
 ( ) 6 – 10 ปี ( ) 11 – 15 ปี  
 ( ) 16 – 20 ปี ( ) 21 ปีขึ้นไป

## 4.ชั้นการศึกษา

- ( ) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ( ) ปริญญาโท  
 ( ) ปริญญาเอก

## 5.ระดับเงินเดือน

- ( ) 15,001 - 30,000 บาท ( ) 30,001 – 45,000 บาท  
 ( ) ตั้งแต่ 45,001 บาทขึ้นไป

## 6.ชั้นยศ

- ( ) ร.ต. - ร.อ. ( ) พ.ต. - พ.อ.(พิเศษ)  
 ( ) พล.ต. - พล.อ.

## 7.หน่วยงานต้นสังกัด

- ( ) สำนักนโยบายและแผนกลาโหม ( ) สำนักงานงบประมาณกลาโหม  
 ( ) กรมเสนาธิการ ( ) สำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม



## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดโดยคำตอบมีทั้งหมด 5 ตัวเลือก คือ

ระดับ	ความหมาย
1	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด
2	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อย
3	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
4	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก
5	มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านความสำเร็จของงาน</b>						
1.	ท่านรู้สึกพอใจเมื่อสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการทุกครั้ง					
2.	ท่านรู้สึกภูมิใจในงานของตน เมื่อทราบว่างานที่ท่านทำสำเร็จ ได้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน					
3.	หากมีงานเร่งด่วน ผู้บังคับบัญชาต้องการงานภายใน ระยะเวลาที่กำหนด ท่านพร้อมที่จะทำงานให้สำเร็จ					
<b>ด้านการได้รับการยอมรับ</b>						
4.	ท่านรู้สึกมีคุณค่าเมื่อได้รับการยกย่อง หรือคำขอบคุณจาก ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานทุกครั้งเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ					
5.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่านยอมรับฟัง ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่างๆจากท่านอยู่เสมอ					
6.	ท่านมักได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					



ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน</b>						
7.	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือการส่งไปอบรมเพิ่ม ความรู้ความสามารถตามที่ต้องการจากหน่วยงาน					
8.	ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม					
9.	ตำแหน่งหรือสายงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความเจริญเติบโต ของงานที่ปฏิบัติ					
<b>ด้านลักษณะงานที่ทำ</b>						
10.	ปริมาณของงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม					
11.	ลักษณะงานที่ท่านได้รับมีความท้าทายและน่าสนใจ					
12.	งานที่รับผิดชอบมีการแบ่งงานที่ชัดเจน ไม่เกิดความซ้ำซ้อน ของงาน					
13.	ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติ มักเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วม มีอิสระในด้านความคิดและการตัดสินใจ					
<b>ด้านความรับผิดชอบในงาน</b>						
14.	ท่านได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ สำคัญของหน่วย และมีอำนาจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่					
15.	ท่านพึงพอใจเมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ					
16.	ท่านมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้ เสร็จในเวลาที่กำหนด					

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดโดยคำตอบมีทั้งหมด 5 ตัวเลือก คือ

ระดับ	ความหมาย
1	มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานน้อยที่สุด
2	มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานน้อย
3	มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานปานกลาง
4	มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานมาก
5	มีระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานมากที่สุด

ข้อที่	การรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน	ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านการรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน</b>						
17.	หน่วยงานของท่านมักจะยืดหยุ่นในกฎ ข้อบังคับบางประการเพื่อสนับสนุนให้ท่านได้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่					
18.	หน่วยงานของท่านมีการจัดประชุมเพื่อพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานระหว่างบุคลากรเป็นประจำ					
19.	ท่านได้รับความช่วยเหลือเมื่อท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
<b>ด้านการรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงาน</b>						
20.	หน่วยงานของท่านมีนโยบายในการหมุนเวียนบุคลากรให้ทำงานในแผนกต่างๆเพื่อเสริมสร้างทักษะในการทำงานที่หลากหลาย					
21.	ท่านมีโอกาสได้ศึกษาดูงานตามหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานในหน่วยงาน					
22.	ส่วนงานของท่านมอบหมายงานที่เหมาะสมที่สุดกับความสามารถและความเชี่ยวชาญของท่าน					

ข้อที่	การรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน	ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงาน				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านการใส่ใจของหน่วยงานเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน</b>						
23.	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้ท่านได้เจริญเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพที่ท่านปฏิบัติงานอยู่					
24.	หน่วยงานของท่านมีเกณฑ์ในการพิจารณาการเลื่อนลำดับขั้นที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ					
25.	ท่านคิดว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบในงานของท่าน					
<b>ด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน</b>						
26.	หน่วยงานของท่านเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อเป้าหมายหรือความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่านอย่างชัดเจน					
27.	หน่วยงานของท่านให้คุณค่าความสำคัญกับการทำงานอย่างทุ่มเทของท่าน					
28.	ถ้าท่านตัดสินใจที่จะลาออก ท่านเชื่อว่าหน่วยงานของท่านจะทำทุกวิถีทางให้ท่านยังคงทำงานต่อไป					

ส่วนที่ 4 ทักษะการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในระดับการคงอยู่ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดโดยคำตอบมีทั้งหมด 5 ตัวเลือก คือ

ระดับ	ความหมาย
1	มีระดับทักษะการคงอยู่น้อยที่สุด
2	มีระดับทักษะการคงอยู่น้อย
3	มีระดับทักษะการคงอยู่ปานกลาง
4	มีระดับทักษะการคงอยู่มาก
5	มีระดับทักษะการคงอยู่มากที่สุด

ข้อที่	ทักษะการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร	ระดับการคงอยู่				
		1	2	3	4	5
29.	ท่านรู้สึกได้ใช้ความรู้ทักษะของตนมาใช้ในงานที่ปฏิบัติ					
30.	ท่านรู้สึกว่าหน่วยงานมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมในเรื่องปริมาณงานกับค่าตอบแทน และมีกระบวนการบริหารที่ยุติธรรมในการเลื่อนลำดับชั้น					
31.	ท่านมองเห็นความก้าวหน้าจากการทำงานในหน่วยงานนี้					
32.	ท่านและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน					
33.	ท่านตั้งใจจะทำงานที่หน่วยงานนี้จนถึงเกษียณอายุ					

- ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงในการสละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถามนี้ -

**แบบสัมภาษณ์ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงกลาโหม”**

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของสารนิพนธ์ ในการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

1. เพื่อศึกษาสถานภาพส่วนบุคคลกับการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
3. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการคงอยู่ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการรักษาข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

1. ก่อนที่ท่านจะลาออกจากสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ท่านยศอะไร ประจำอยู่ในตำแหน่งใด / มีลักษณะงานเป็นอย่างไร และมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง?

.....

.....

2. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในหน่วยงานก่อนออกจากราชการ?

.....

.....

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในขณะทำงานในหน่วยงานเป็นอย่างไร?

.....

.....

4. สิ่งประทับใจจากการทำงานที่หน่วยงาน?

.....

.....

5. เหตุผลที่ท่านตัดสินใจลาออก เพราะเหตุใด?

.....

.....

6. ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนา หรือต้องการให้หน่วยงานดำเนินการอย่างไรเพื่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน?

.....

.....

- ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงในการสละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถามนี้ -

CHULALONGKORN UNIVERSITY

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ร้อยเอกหญิง พิชญา แสงแก้ว
วัน เดือน ปี เกิด	09 กรกฎาคม 2535
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี คณะสังคมศาสตร์ ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	นครปฐม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY