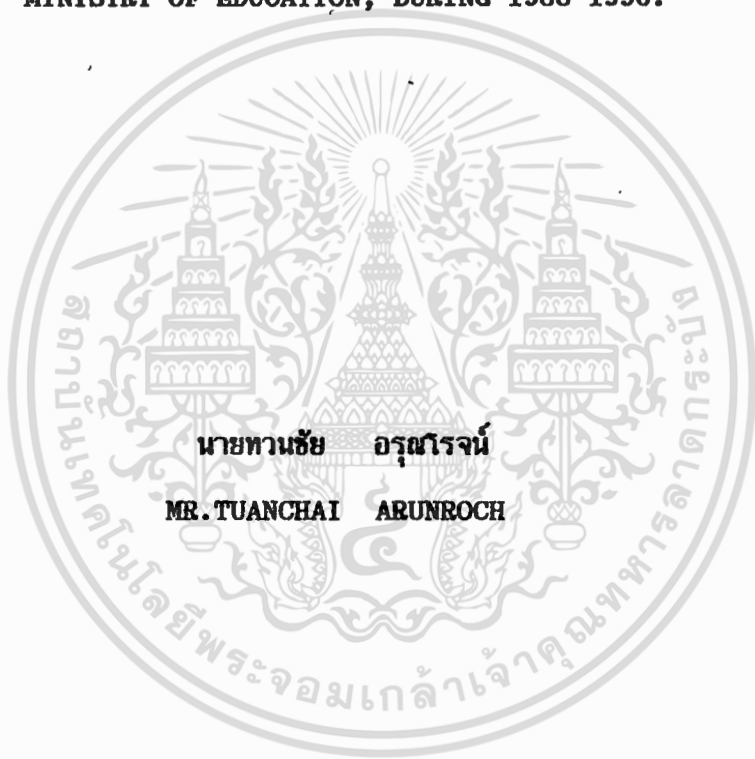


**การศึกษาการลาออกจากราชการของครูช่างอุตสาหกรรม  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา ระหว่างปี พ.ศ. 2531-2533  
A STUDY OF THE TURNOVER OF TECHNICAL TEACHERS  
IN THE DEPARTMENT OF VOCATIONAL EDUCATION,  
MINISTRY OF EDUCATION, DURING 1988-1990.**



**วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคำหลักสูตรปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต**

**สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา**

**บัณฑิตวิทยาลัย**

**สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

**พ.ศ. 2537**

**ISBN 974-8158-94-2**

**ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่หรือใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

A STUDY OF THE TURNOVER OF TECHNICAL TEACHERS  
IN THE DEPARTMENT OF VOCATIONAL EDUCATION,  
MINISTRY OF EDUCATION, DURING 1988-1990.

หนังสืออ้างอิง  
หน้าออกนอกห้องสมุด

MR. TUANCHAI ARUNROCH

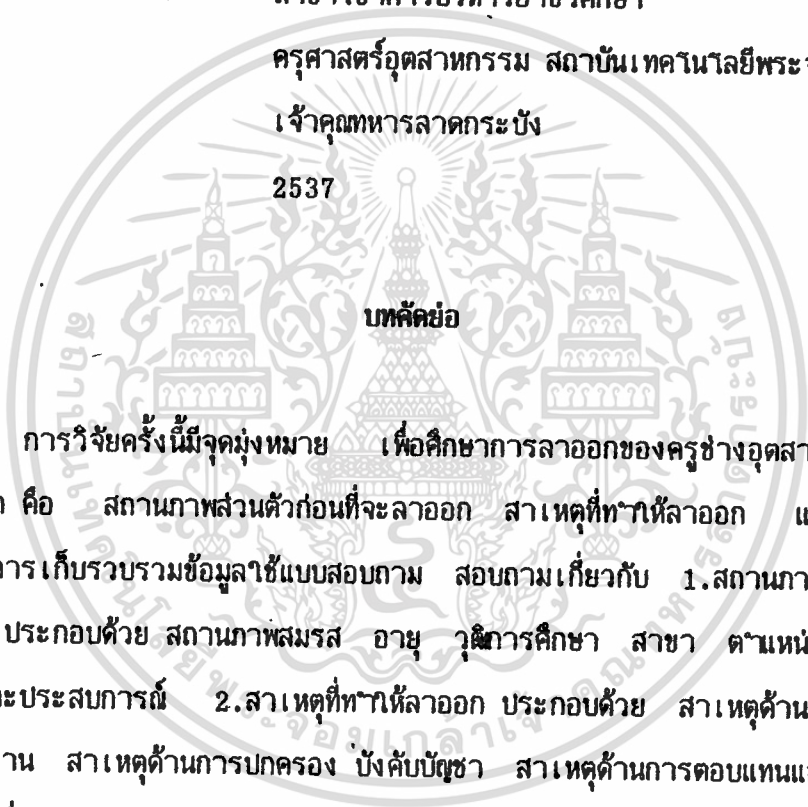


เลขหมู่ \_\_\_\_\_  
เลขทะเบียน 20768  
วัน, เดือน, ปี 21 ส.ย. 2537

A THESIS IS SUBMITTED IN PARTIAL FULLFILMENT  
OF REQUIREMENTS FOR THE DEGREE  
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG  
1994  
ISBN 974-8158-94-2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาการลาออกจากราชการของครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษา ระหว่างปี พ.ศ.2531-2533.
นักศึกษา	นายทวนชัย อรุณโรจน์
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	รศ.ดร.ไพศาล หวังพานิช ดร.ศิริพรรณ ชุมมู
ระดับการศึกษา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา
ภาควิชา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ.	2537



การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการลาออกของครูช่างอุตสาหกรรมใน 3 ประเด็นหลัก คือ สถานภาพส่วนตัวก่อนที่จะลาออก สาเหตุที่ทำให้ลาออก และแรงจูงใจให้ลาออก การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม สอบถามเกี่ยวกับ 1.สถานภาพส่วนตัวก่อนการลาออก ประกอบด้วย สถานภาพสมรส อายุ วุฒิการศึกษา สาขา ตำแหน่ง ระดับชั้น รายได้ และประสบการณ์ 2.สาเหตุที่ทำให้ลาออก ประกอบด้วย สาเหตุด้านองค์การและการบริหารงาน สาเหตุด้านการปกครอง บังคับบัญชา สาเหตุด้านการตอบแทนและสวัสดิการ สาเหตุด้านเพื่อนร่วมงาน และสาเหตุด้านงานอาชีพ 3.แรงจูงใจให้ลาออก ประกอบด้วย แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก ประชากรและกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่ลาออกจากราชการไปแล้วระหว่างปี 2531-2533 จำนวน 281 คน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

## ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ด้านสภาพส่วนบุคคลของผู้ที่ลาออก พบว่า 75 % ของผู้ที่ลาออกเป็นผู้ที่สมรสแล้ว ส่วนมากมีอายุระหว่าง 31-40 ปี และมีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอนประมาณ 50 % โดยส่วนใหญ่ประมาณ 70 % จะเป็นข้าราชการระดับ 3 ระดับ 4 และระดับ 5 มีวุฒิปริญญาตรีครุศาสตร์อุตสาหกรรม (คอบ.) สาขาช่างยนต์ ช่างกลโรงงาน ช่างเชื่อมและโลหะแผ่น ช่างไฟฟ้า ช่างอิเล็กทรอนิกส์ และช่างโยธา/สำรวจ/สถาปัตยกรรมศาสตร์สาขาช่างยนต์ ช่างกลโรงงาน ช่างเชื่อมและโลหะแผ่น ช่างไฟฟ้า ช่างอิเล็กทรอนิกส์ และช่างโยธา/สำรวจ/สถาปัตยกรรมศาสตร์สาขาช่างยนต์ ช่างกลโรงงาน ช่างเชื่อมและโลหะแผ่น ช่างไฟฟ้า ช่างอิเล็กทรอนิกส์ และช่างโยธา/สำรวจ/สถาปัตยกรรมศาสตร์สาขาช่างยนต์ ลากออกในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน รายได้ก่อนที่จะลาออกส่วนใหญ่อยู่ระหว่างเดือนละ 8,001-10,000 บาท และทุกคนเคยมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับวงการธุรกิจอุตสาหกรรมอยู่แล้ว แสดงว่าผู้ที่ลาออกนั้นเป็นคนที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่ขาดแคลน อีกทั้งยังอยู่ในช่วงวัยที่มีพลังเต็มที่

2. สาเหตุที่ทำให้ลาออก เรียงตามลำดับความสำคัญจากน้อยไปหามาก (1-5) พบว่า สาเหตุด้านการตอบแทนและสวัสดิการ เป็นสาเหตุอันดับที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 สาเหตุด้านองค์การและการบริหารงาน เป็นสาเหตุอันดับที่ 2 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 สาเหตุด้านการปกครอง บังคับบัญชา เป็นสาเหตุอันดับที่ 3 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 สาเหตุด้านงานอาชีพ เป็นสาเหตุอันดับที่ 4 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 และสาเหตุด้านเพื่อนร่วมงาน มีปัญหาค่อนข้างน้อยเป็นสาเหตุอันดับที่ 5 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 สรุปได้ว่าการลาออกนั้นมนุษย์ทุกคนต้องการมีรายได้ให้เพียงพอ เพื่อตนเองและครอบครัว ต้องการความมั่นคงในชีวิต และต้องการโอกาสในการได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. แรงจูงใจให้ลาออก พบว่า แรงจูงใจภายนอกมีปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการลาออกมากกว่าแรงจูงใจภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ในขณะที่แรงจูงใจภายในมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เหตุที่เป็นดังนี้เพราะว่า ปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ไม่ว่าจะเป็น ชื่อเสียง เกียรติยศ ตำแหน่งหน้าที่การงาน รายได้และโอกาสของความก้าวหน้า สามารถเปรียบเทียบเป็นรูปธรรมให้เห็นได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเทียบกับงานในระบบราชการ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีผลออกมาสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการลาออกของครูในต่างประเทศ และงานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาสมองไหลของสำนักงาน กพ.ทุกประการ ไม่ว่าจะเป็นมองในแง่สาเหตุแต่ละด้าน หรือจะพิจารณาจากแรงจูงใจให้ลาออกก็ตาม จะมีปัจจัยที่เป็นทั้งแรงดึงดูด (Pull) และปัจจัยผลักดัน (Push) ให้เกิดการลาออกได้ทั้งสิ้น

**Thesis Title** A Study of the Turnover of Technical Teachers in the Department of Vocational Education; Ministry of Education, during 1988-1990.

**Student** Mr.Tuanchai Arunroch

**Thesis Advisor** Assoc.Prof.Dr.Preeyaporn Wong-anutrot

**Thesis Co-advisors** Assoc.Prof.Dr.Paisarn Wangpanit  
Dr.Siripun Chumnum

**Level of Study** Master of Industrial Education in Vocational Administration

**Department** Industrial Education, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

**Year** 1994

**Abstract**

The objectives of this research is to study and analyze the turnover of the technical teachers in Department of Vocational Education (DOVE) in 3 main areas ,i.e.personal data before turnover, causes of turnover and turnover stimulation.

The data was collected by questionnaire contains personal data which include family status, age, educational, degree, area of study, position, level, income, and working experience; the cause of turning-over which include organization and administration, controlling and governing, income and incentives, social relationship in college, and career satisfaction ; and turnover

stimulation which include internal stimulation and external stimulation.

281 technical teachers who left DOVE during 1988-1990 were taken as samples. The data were analyzed for percentage, means, and standard deviation using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). All measures were rated in 5 rating scales.(1 to 5)

The results are as follow;

1. Personal Data. It was found that 75 % of the samples were married. The majority of turnover teachers were 31-40 years of age and had 11-15 years in teaching. About 70 % of the samples were in level 3,4,5 with bachelor of science in industrial education. The turnover rate of technical teachers in the field of automotive engineering, mechanical engineering, welding & sheet metal engineering, electrical engineering, electronic engineering, and civil/survey/architecture were almost the same. The majority of turnover teachers were received the income of 8,001- 10,000 Bath /month and they use to have some experiences with the private enterprises before quit.

It indicates that the turnover teachers with all working potential, knowledge and practical experience and skill are really equipped to work in the industries, particularly, the one who are in the area of high required.

2. Causes of turnover. The result showed the order of causes of turnover according to the importance as follow : 1. Income and Incentives ( $\bar{x}$ =3.56) 2. Organization & Administration ( $\bar{x}$ =3.36) 3. Controlling & Governing ( $\bar{x}$ =3.14) 4. Career Satisfaction ( $\bar{x}$ =3.13)

and 5. Relationship among Colleague ( $\bar{x}=2.48$ ).

It can be concluded that everyone needs good salary for earning and want to create the chances in order to utilize maximal potential.

**3. Turnover stimulation.** The result showed that the external stimulation factor ( $\bar{x}=4.12$ ) which leading to leaving the teaching job was more important than internal stimulation factor ( $\bar{x}=3.90$ ).

It suggests that the external stimulation factors such as fame, income, chances etc. may create more significant concrete influences than others, particular in government services, that leading to the turnover of the technical teachers.

This study reveals the similar results in all aspects as overseas and the Thai Civil Commission Office reports considering the incidence of turnover of the technical teachers. It can be assure that in all aspect studied, there are many external and internal factors that creat the pulling and pushing forces leading to the problems of turnover in technical teachers.

## กิติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เพราะได้รับความเมตตากรุณาจากท่าน  
รองศาสตราจารย์ ดร. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ รองศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล  
หวังพานิช และ ดร. ศิริพรรณ ชุมชุม ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบแก้ จนกระทั่ง  
การเรียบเรียงเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ ดร. เมธี บิสันธนานนท์ ที่คอยกระตุ้น  
ด้วยความผูกพันและห่วงใยอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านของคณะครุศาสตร์  
อุตสาหกรรม ที่คอยให้กำลังใจ และอดีตครูช่างทุกคนที่กรุณาให้ความร่วมมือ เสียสละ เวลา  
ในการตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ นอกจากนี้เด็กชายกมลนันท์ เด็กหญิงธนัชชา  
และอาจารย์ชนิษฐา อรุณโรจน์ ก็เป็นกำลังใจอันสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมุ่งมั่น จนทุกอย่าง  
ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

ทวนชัย อรุณโรจน์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	III
กิตติกรรมประกาศ	VI
สารบัญ	VII
สารบัญตาราง	XI
สารบัญแผนภูมิ	XIII
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
คามิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
เชิงอรรถ	7
<b>บทที่ 2 วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>8</b>
พฤติกรรมองค์กร	8
ความหมายขององค์กร	8
หลักการและ เป้าประสงค์ขององค์กร	9
องค์กรที่มีประสิทธิภาพ	9
มนุษย์กับงานอาชีพ	10
ธรรมชาติของมนุษย์	10
ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow	13
ทฤษฎี X และทฤษฎี Y	16

ปัจจัยการทำงานของมนุษย์ .....	17
องค์การทางการศึกษากับการบริหารงาน .....	20
ผู้นำกับองค์การ .....	22
ปัจจัยของภาวะผู้นำ .....	23
การตัดสินใจ .....	26
ปัจจัยความสำเร็จของบุคคล .....	27
<b>แรงจูงใจในการทำงาน .....</b>	<b>30</b>
ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน .....	30
มูลเหตุจูงใจในการทำงาน .....	35
ทฤษฎีการจูงใจและสุขปัจจัย .....	36
ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ .....	37
แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล .....	38
ขวัญกำลังใจ .....	40
การตอบแทนและสวัสดิการของบุคลากร .....	47
<b>ปัจจัยการลาออกจากงาน .....</b>	<b>48</b>
ความขัดแย้งในการทำงาน .....	49
การออกจากงาน .....	51
ปัญหาการลาออกของครู .....	52
งานวิจัยเกี่ยวกับการลาออกเพื่อเปลี่ยนงานของครู .....	59
กระบวนการตัดสินใจลาออกเพื่อเปลี่ยนงานอาชีพ .....	63
เชิงอรรถ .....	71
 <b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....</b>	 <b>75</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	75
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	75

โครงสร้างและลักษณะของแบบสอบถาม .....	76
การสร้าง เครื่องมือ .....	77
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	78
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	79
เชิงอรรถ .....	80
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	<b>81</b>
<b>ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวก่อนการลาออก</b>	
จากราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	82
<b>ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุที่ท้อให้ลาออก</b>	
<b>ด้านที่ 1 องค์กรและการบริหารงาน</b> .....	92
<b>ด้านที่ 2 การปกครอง บังคับบัญชา</b> .....	94
<b>ด้านที่ 3 การตอบแทนและสวัสดิการ</b> .....	96
<b>ด้านที่ 4 เพื่อนร่วมงาน</b> .....	98
<b>ด้านที่ 5 งานอาชีพ</b> .....	99
<b>ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจให้ลาออก</b>	
<b>ด้านที่ 1 แรงจูงใจภายใน</b> .....	102
<b>ด้านที่ 2 แรงจูงใจภายนอก</b> .....	104
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b> .....	<b>107</b>
<b>สรุปผลการวิจัย</b> .....	107
การดำเนินการวิจัย .....	107
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	108
ผลการวิจัย .....	108

อภิปรายผล .....	111
ลักษณะของครูช่างที่ลาออก .....	111
สาเหตุของการลาออก .....	113
แรงจูงใจให้ลาออก .....	119
ข้อเสนอแนะ .....	122
เชิงอรรถ .....	126
บรรณานุกรม .....	130
ภาคผนวก .....	137
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	138
สำเนาคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และ คณะกรรมการหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์ .....	150
สำเนาประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ...	151
สำเนาหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม .....	152
สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ชื่อและที่อยู่ของผู้ที่ลาออก .....	158
ประวัติผู้วิจัย .....	159

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถิติการลาออกของครูอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา .....	2
2	การเปรียบเทียบความต้องการของพนักงานกับหัวหน้างาน .....	15
3	แบบสำรวจทัศนคติและวัดขวัญของการทํางาน .....	44
4	จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับสถานภาพสมรส .....	82
5	จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับสาขาวิชาชีพ .....	83
6	จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับวุฒิการศึกษา .....	84
7	จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับตำแหน่งสุดท้าย .....	85
8	จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับระดับชั้น .....	86
9	จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับอายุราชการ .....	87
10	จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับอายุจริง .....	88
11	จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับอัตราเงินเดือนและรายได้ .....	89
12	จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับประสบการณ์หรือผลงาน .....	90
13	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุ ด้านที่ 1 องค์การและการบริหารงาน .....	92
14	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุ ด้านที่ 2 การปกครอง บังคับบัญชา .....	94
15	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุ ด้านที่ 3 การตอบแทนและสวัสดิการ .....	96
16	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุ ด้านที่ 4 เพื่อนร่วมงาน .....	98
17	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุ ด้านที่ 5 งานอาชีพ .....	99

18	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ สาเหตุรวมแต่ละด้านทั้ง 5 ด้าน .....	101
19	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงูจใจให้ลาออก ด้านที่ 1 แรงงูจใจภายใน .....	102
20	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงูจใจให้ลาออก ด้านที่ 2 แรงงูจใจภายนอก .....	104
21	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ แรงงูจใจรวมแต่ละด้านทั้ง 2 ด้าน .....	106
22	ความแตกต่างระหว่างเงินเดือนภาครัฐและภาคเอกชน .....	114



# สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

1	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	6
---	----------------------------	---

6



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ความเจริญทาง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็วมาก อัตราการขยายตัวทาง เศรษฐกิจในบางปีสูงถึง ร้อยละ 11 ต่อปี และโดยเฉลี่ยจะมีอัตราการขยายตัวประมาณร้อยละ 8-9 ต่อปี ซึ่งก็ยังเป็น เกณฑ์ค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการส่งออกซึ่ง เป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาและ นวัตกรรมรุ่งเรืองมาสู่ประเทศนั้น ที่ผ่านมามีอัตราเติบโตเฉลี่ยถึงร้อยละ 27 ต่อปี ซึ่งนับ ว่าสูงที่สุดในโลก<sup>1</sup> ผลจากความเจริญดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาความขาดแคลนสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน (Infrastructure) เช่น ระบบขนส่ง ถนน ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ ฯลฯ อย่างรุนแรง นอกจากนี้ยังเกิดการขาดแคลนวัตถุดิบต่าง ๆ อีกด้วยและที่เป็นปัญหาสำคัญที่สุดคือ การขาดแคลนกำลังคนเพื่อรองรับการขยายตัวทาง เศรษฐกิจในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านอุตสาหกรรม จะมีปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในระดับช่างเทคนิคและระดับวิศวกรเป็น จำนวนมาก ในช่วงระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (2535-2539) หรือช่วงปลายของแผนฯ.6 (2533-2534) ประเทศไทยมีความต้องการวิศวกรหรือผู้จบปริญญา ด้านช่างอุตสาหกรรม โดยเฉลี่ยสูงถึงปีละไม่ต่ำกว่า 4,200 คน ในขณะที่มหาวิทยาลัยและ สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั่วประเทศ ทั้งภาครัฐและ เอกชนมีขีดความสามารถผลิตกำลังคนได้ รวมกันแล้วเพียงประมาณ 3,000 คนต่อปีเท่านั้น<sup>2</sup> ปัญหาดังกล่าวรัฐบาลได้เร่งดำเนินการ แก้ไข โดยจัดสรรงบประมาณพิเศษให้มหาวิทยาลัยและสถาบันเทคโนโลยีของรัฐ เพื่อเพิ่มกำลัง ผลิตขึ้นอีก รวมทั้งส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาของ เอกชนเปิดสอนในคณะ วิศวกรรมศาสตร์ขึ้น อีกหลายแห่ง แต่อย่างไรก็ตามการผลิตกำลังคนมาใช้ในการผลิตสินค้า ไม่สามารถเร่งผลิตได้ 24 ชม.ต้องใช้เวลายาวนานถึง 4 ปีจึงจะได้บุคลากรออกมา 1 รุ่น ในเวลาเดียวกับที่มีการ ผลิตกำลังคนอยู่นั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมก็เจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความจำเป็นจะต้อง ใช้กำลังคนอย่างเร่งด่วน ทำให้เกิดการแสวงหากำลังคนที่มีคุณสมบัติเหมือนหรือใกล้เคียง เช่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วุฒิ วศบ. คอบ. หรือ อสบ. ที่ทำงานอยู่ในภาคราชการในส่วนต่าง ๆ ำให้ออกใบุทพำนำน  
ธุรกิจอุตสาหกรรม โดยการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่สูงกว่าหลายเท่าตัวทั้ง เงินเดือน สวัสดิการ  
และความมั่นคง เจริญก้าวหน้าในงานอาชีพ

กรมอาชีวศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งมีครู อาจารย์ที่มี วุฒิ วศบ. คอบ. และ  
อสบ. อยู่เป็นจำนวนมาก เพราะมีสถานศึกษาที่เปิดสอนด้านช่างอุตสาหกรรมอยู่หลายประเภท  
ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิค 79 แห่ง วิทยาลัยการอาชีพ (ศูนย์ฝึกวิชาชีพเดิม) 14 แห่ง  
วิทยาลัยสารพัดช่าง (โรงเรียนสารพัดช่างเดิม) 28 แห่ง ทั้งหมดมีครูช่างอุตสาหกรรมอยู่  
5,396 คน เป็นผู้มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปจำนวน 2,615 คน วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน  
2,781 คน<sup>3</sup> ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมามีครู อาจารย์ด้านช่างอุตสาหกรรมลาออกเพื่อไปทำงานอื่น  
เป็นจำนวนมากดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

สถิติการลาออกของครูอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา

ปีงบประมาณ	จำนวนครูลาออก			หมายเหตุ
	ครูช่าง ๆ	สาขาอื่น	รวมทั้งหมด	
2531	86 คน	59 คน	145 คน	
2532	110 คน	87 คน	197 คน	
2533	85 คน	63 คน	148 คน	
2534	44 คน	23 คน	67 คน	นับถึง เม.ย. 34

แหล่งที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ กรมอาชีวศึกษา<sup>4</sup>

จากข้อมูลดังกล่าว เป็นปัญหาที่กรมอาชีวศึกษาต้องประสบอยู่ ำนขณะที่กำลังมี  
หน้าที่และบทบาทสำคัญในการผลิตกำลังคนในระดับช่าง เทคนิคและช่างฝีมือ ซึ่งยังมีความ  
ต้องการของตลาดแรงงานที่มีอัตราค่อนข้างสูง อีกทั้งปัจจุบันครูช่าง สังกัดกรมอาชีวศึกษาที่มี  
วุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ยังขาดแคลนทั้งคุณภาพและปริมาณอยู่แล้ว คือ มีอัตราส่วนต่อนักเรียน

ประมาณ 1:19 ในขณะที่ประเทศอุตสาหกรรมเช่น อเมริกา ญี่ปุ่น อังกฤษ และเยอรมัน มีอัตราส่วนของครูช่างต่อนักเรียน 1:12-16 เท่านั้น

ผลกระทบจากการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยเป็นไปอย่างรวดเร็ว และสูงกว่าแผนที่วางไว้หรือคาดคะเนไว้โดยหน่วยงานต่าง ๆ อย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นจาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือจากสถาบันวิจัยเพื่อพัฒนา ประเทศไทยก็ตาม กำลังคนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด เช่น แพทย์ วิศวกร อาจารย์ผู้สอนด้านวิศวกรรม ฯลฯ มีการดึงตัวบุคลากรเหล่านี้ ทั้งจากภาครัฐไปสู่ ภาคเอกชน หรือแม้แต่ระหว่างภาคเอกชนกับเอกชนก็มี ด้วยอัตราค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สูงกว่าและดีกว่าหลายเท่าตัว มีบุคลากรสาขาต่าง ๆ ดังกล่าวลาออกไหลไปสู่ภาคเอกชนปีละหลายร้อยคน จนเรียกกันติดปากว่า "ปัญหาสมองไหล"

รัฐบาลได้ออกมาตรการแก้ไข โดยอนุมัติเงิน 1,500 ล้านบาทให้กับโครงการเพิ่มเงินพิเศษ ให้แก่ข้าราชการบางสาขาอาชีพที่ขาดแคลน ดังตารางที่ 2 มีผลตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2535 นอกจากนี้คณะรัฐมนตรียังเห็นชอบ ในแนวทางแก้ปัญหามองไหลระยะยาว ได้แก่

1. ขยายการผลิตบัณฑิตสาขาที่ขาดแคลนให้มากขึ้นไม่น้อยกว่า 20 %
2. ปรับปรุงวิธีการสรรหา บรรจุ และให้สิ่งจูงใจอื่น ๆ ในการทำงานเพื่อดึงดูดกำลังคน
3. แยกโครงสร้างบัญชีเงินเดือนผู้บริหาร และบัญชีเงินเดือนตามกลุ่มอาชีพหลัก เพื่อนำไปเทียบเคียงกับอัตราเงินเดือนของกลุ่มอาชีพเดียวกันในภาคเอกชน
4. ปรับปรุงเงินเดือนในภาครัฐการให้สอดคล้องกับอัตราเงินเดือนของกลุ่มอาชีพเดียวกันในภาคเอกชน<sup>5</sup>

จากแนวทางที่รัฐบาลได้ออกมาตรการดังกล่าวมานั้น อาจเป็นวิธีการป้องกันและแก้ไขปัญหาการขาดแคลนและปัญหาการลาออกของข้าราชการในสาขาวิชาชีพได้ทางหนึ่ง เท่านั้น ผู้วิจัยเห็นว่ามาตรการดังกล่าวยังมีได้ชี้ชัดถึงรากฐานของปัญหาอย่างแท้จริงว่ามีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเรื่องนี้ขึ้น โดยมุ่งศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้ลาออกและแรงจูงใจที่ทักให้ลาออก เพื่อให้ได้ข้อมูลในการแก้ปัญหามองไหลสำหรับกรมอาชีวศึกษาต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาสภาพภาพส่วนตัวของอดีตครูช่างอุตสาหกรรมก่อนที่จะลาออกจากรวมอาชีพศึกษา
2. ศึกษาสาเหตุที่ทำให้ครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีพศึกษา ลาออกจากราชการ
3. ศึกษาแรงจูงใจที่ทำให้ครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีพศึกษา ลาออกจากราชการ

## คานิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง เกี่ยวกับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดคานิยามศัพท์บางคำที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

1. ครูช่างอุตสาหกรรม หมายถึง ครู อาจารย์ผู้สอนวิชาชีพช่างอุตสาหกรรมทั้ง 6 สาขาวิชา ในสังกัดกรมอาชีพศึกษา ได้แก่ ช่างยนต์ ช่างกลโรงงาน ช่างเชื่อมและโลหะแผ่น ช่างก่อสร้าง/โยธา/สำรวจ/สถาปัตยกรรม ช่างไฟฟ้า และช่างอิเล็กทรอนิกส์
2. สถานศึกษา หมายถึง วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยการอาชีพ (ศูนย์ฝึกวิชาชีพเดิม) และวิทยาลัยสารพัดช่าง (โรงเรียนสารพัดช่างเดิม) ซึ่งสังกัดกรมอาชีพศึกษา
3. การลาออก หมายถึง การออกจากราชการ เพื่อเปลี่ยนงานอาชีพใหม่ของครูช่างอุตสาหกรรม ในสังกัดกรมอาชีพศึกษา
4. สาเหตุที่ทำให้ลาออก หมายถึง ปัจจัยใด ๆ ที่มีผลทำให้ครูช่างอุตสาหกรรมเกิดความคับข้องใจทั้งในหน้าที่การงานและเรื่องส่วนตัว ซึ่งเป็นเหตุให้ลาออกประกอบด้วย 5 ด้าน คือ
  - 4.1 ด้านองค์การและการบริหารงาน หมายถึง เรื่องราวเกี่ยวกับ กฎ

ระเบียบ นโยบาย เป้าหมาย และแผนงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปเผยแพร่บนเว็บไซต์เป็นการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 4.2 ด้านการปกครอง บังคับบัญชา หมายถึง เรื่องราวเกี่ยวกับ การดูแล การสั่งการ การตัดสินใจ การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
- 4.3 ด้านการตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง เรื่องราวเกี่ยวกับ อัตราเงินเดือน รายได้และสวัสดิการต่าง ๆ จากทางราชการ
- 4.4 ด้านเพื่อนร่วมงาน หมายถึง เรื่องราวเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครูหรือบุคลากรต่าง ๆ ในสถานศึกษา
- 4.5 ด้านงานอาชีพ หมายถึง เรื่องราวเกี่ยวกับ หน้าที่การงานของครูช่างวิชาชีพและเทคโนโลยี ในสาขาที่ปฏิบัติงานอยู่
5. แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยใดๆ ที่จูงใจให้ครูช่างอุตสาหกรรมตัดสินใจลาออกเพื่อเปลี่ยนงานอาชีพใหม่ แบ่งเป็น 2 ด้านคือ
- 5.1 ด้านแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นความรู้สึก ความปรารถนา ความต้องการที่มีอยู่ในตัวเอง
- 5.2 ด้านแรงจูงใจภายนอก ซึ่งหมายถึง สิ่งที่คาดหวังว่าจะได้รับหรือตอบสนอง จากหน่วยงานหรือบุคคลในงานอาชีพใหม่
6. สถานภาพ หมายถึง ข้อมูลส่วนตัวทั้งในหน้าที่การงานและในชีวิตส่วนตัวของครูช่างก่อนที่จะลาออกจากราชการ ได้แก่ วุฒิการศึกษา สาขาวิชาชีพ ตำแหน่ง ระดับชั้น สถานภาพสมรส อัตราเงินเดือนหรือรายได้ อายุจริง อายุราชการ และประสบการณ์หรือผลงาน

### ขอบเขตการวิจัย

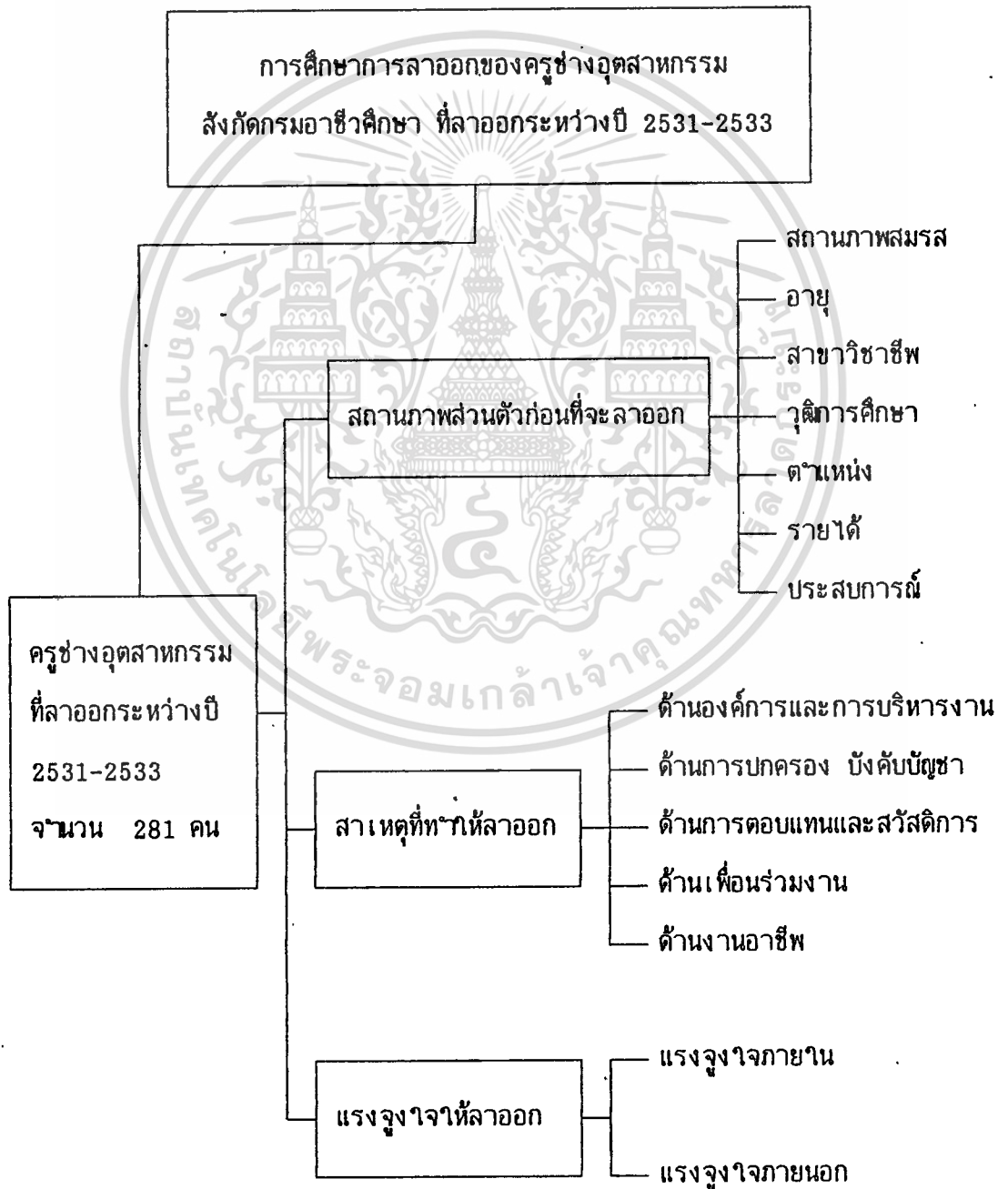
1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัญหาการลาออกเพื่อเปลี่ยนงานของครูช่างอุตสาหกรรมสังกัดกรมอาชีวศึกษา ตั้งแต่ปี 2531-2533 ในด้านสถานภาพส่วนตัวก่อนการลาออกจากราชการ สาเหตุที่ทบทวีให้ลาออก และแรงจูงใจให้ลาออก
2. ประชากรที่จะศึกษา ได้แก่ ครูช่างอุตสาหกรรมทุกสาขา ในวิทยาลัยเทคนิค 79 แห่ง วิทยาลัยการอาชีพ 14 แห่ง และวิทยาลัยสารพัดช่าง 28 แห่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์จากราชการไทยแล้วตั้งแต่ปี 2531-2533 รวม 281 คน ระเบียบขั้นตอนการคัด

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับการ วัตทัศน์คนคิดและชีวิต กาลังใจของพนักงาน ของมหาวิทยาลัย ชิคาโก สหรัฐอเมริกา<sup>6</sup> งานวิจัยเกี่ยวกับการลาออก เพื่อเปลี่ยนงานของครูในประเท ออสเตรเลีย<sup>7</sup> .ตลอดจนงานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับการ ลาออกของข้าราชการพลเรือน ในสังกัด ก.พ. ได้แนวทางมาทั้งหมดเป็นกรอบแนวคิดในการ ศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## เชิงอรรถ

- 1 อมเรศ คีลาอ่อน, "แนวโน้มเศรษฐกิจและทิศทางของการพัฒนาประเทศไทยในทศวรรษหน้า," (กรุงเทพมหานคร : เอกสารการบรรยายพิเศษ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, มีนาคม, 2534), หน้า 1. (อัดสำเนา)
- 2 TDRI, The S & T Manpower Situation in Thailand : An Analysis of Supply and Demand Issues (Bangkok : Science and Technology Development Program, Thailand Development Research Institute, 1988), p. 89.
- 3 กองแผนงาน, สถิติข้อมูลปี 2533 (กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2533), หน้า 8.
- 4 กองการเจ้าหน้าที่, "ข้อมูลบุคลากรสาออก" (กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, เมษายน, 2534), หน้า 1. (อัดสำเนา)
- 5 กองบรรณาธิการ, "มติคณะรัฐมนตรี" มติชนรายวัน (20 มิถุนายน 2534), หน้า 3.
- 6 สุปล ทองคลองไทรและชาญชัย อาจีนสมาจาร, ศิลปะการเป็นหัวหน้างาน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สายใจ, 2530), หน้า 104.
- 7 Daniel Newman, Strategies for Leaving Teaching (Victoria : OZRIJ, P.O. BOX. 2078 Richmond South 3121, 1985), pp.1-9.

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี งานวิจัย คาบรยาย สถิติ และบทความที่เกี่ยวข้องจาก เอกสาร ตำรา วารสาร คู่มือ รายงานการวิจัยและรายงานประจำปีเพื่อเป็นข้อมูลในการอ้างอิง เปรียบเทียบ และอภิปรายผล ซึ่งมีเนื้อหาต่าง ๆ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. พฤติกรรมองค์การ
2. แรงจูงใจในการทำงาน
3. ปัจจัยของการลาออก

#### ความหมายขององค์การ

องค์การคือกลุ่มบุคคลนั่นเอง แต่เป็นกลุ่มที่ค่อนข้างใหญ่ และมีลักษณะ เฉพาะที่มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยบุคคลจะต้อง เข้าไปร่วมและจัดการทำงานร่วมกันโดยมีสิ่งยึดเหนี่ยวซึ่งกันและกัน องค์การจึงมีลักษณะดังนี้

1. องค์การ เป็นรูปแบบของการรวมบุคคล
2. มีความสัมพันธ์อันอันที่จะกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
3. มีการแบ่งสรรปันส่วนงานและหน้าที่ให้สมาชิกในองค์การ
4. มีโครงสร้างขององค์การในลักษณะของการบังคับบัญชา
5. มีการยอมรับในสังคมตามระเบียบแบบแผน ประเพณีหรือกฎหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## หลักการและ เป้าประสงค์ขององค์การ

โครงสร้างขององค์การนั้น จะต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ คือ

- 1.บุคลากร (Staff) ได้แก่ พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ทุกระดับ ซึ่งแต่ละบุคคลจะต้องมีความรู้ ความชำนาญ เป็นการทำงานเฉพาะงาน
- 2.สายการบังคับบัญชา (Line of Command) เป็นการกำหนดระดับชั้น หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบหมายงาน และการประสานงานขององค์การ
- 3.ขอบข่ายงาน (Job Description) เป็นการกำหนดลักษณะหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรในแต่ละงานไว้ให้สอดคล้องกัน โดยไม่มีการก้าวท้าว
- 4.เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง กรอบนโยบาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ

## องค์การที่มีประสิทธิภาพ

บุคลากรในองค์การนั้นจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการที่จะทำให้องค์การนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ องค์ประกอบที่จะส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วย

- 1.ระบบงานขององค์การ จะต้องมียื่นตอน และวิธีการที่ไม่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ทุกระดับชั้นมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี
- 2.การติดต่อสื่อสาร จะต้องมีความคล่องตัว รวดเร็ว และสื่อความหมายได้ถูกต้อง ทั้งภายในองค์การเอง และกับภายนอกองค์การด้วย
- 3.การพัฒนาองค์การ องค์การจะต้องมีมาตรการและวิธีการในการกระตุ้น ให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ มีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยให้มีประสิทธิภาพการทํางานสูงขึ้น
- 4.ความผูกพันกับองค์การ สภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ที่ดีสำหรับบุคลากรในองค์การ มีความเข้าใจกัน สัมผัสกันสามัคคีกันจนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมแล้ว การดำเนินการขององค์การนั้น ก็จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## มนุษย์กับงานอาชีพ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า บุคลากรที่ทำงานอยู่นองค์การนั้น คือ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์การ เพราะมนุษย์จะต้องมีงานอาชีพ จึงจะสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

1. เพื่อสนองความต้องการของตน และการพัฒนาตนเองโดยใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่อย่างเต็มที่ นำไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายในชีวิตของการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์
2. เพื่อผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ เป็นการหาเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัว โดยมีรายได้เป็นเงินตราและค่าตอบแทนรูปแบบต่าง ๆ<sup>1</sup>

## ธรรมชาติของมนุษย์

ถ้าจะย้อนไปดูธรรมชาติของมนุษย์แล้วจะพบว่ามนุษย์นั้นมีธรรมชาติอยู่ 5 ประการ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการดำรงชีวิตให้อยู่ในโลกได้อย่างสมบูรณ์ คือ

ประการที่ 1. มนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Social Animal)

มนุษย์ดำรงชีวิตอย่างมีสังคม มีการแลกเปลี่ยนปะทะสังสรรค์ รวมกันเป็นหมู่เหล่าเผ่าพันธุ์

ประการที่ 2. มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด (Wanting Animal)

ความทะเยอทะยาน ตลอดจนการแสวงหาเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ทั้งทางร่างกายและจิตใจ เป็นความต้องการที่ไม่สิ้นสุด

ประการที่ 3. มนุษย์มีสัญชาตญาณการป้องกันตนเอง (Self Defence)

ความเห็นแก่ตนหรือการเข้าข้างตนเอง เพื่อความอยู่รอดเป็นธรรมชาติประการหนึ่งของมนุษย์

ประการที่ 4. มนุษย์มีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล (Individual Difference)

มนุษย์ในโลกนี้จะไม่มียิ่งใดที่เหมือนกันทุกประการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ถึงแม้ว่าจะเป็นตัวแฝดกันก็ตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ประการที่ 5. มนุษย์ฝึกได้ (Training Animal)

มนุษย์ทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือพัฒนาสมรรถภาพขึ้นได้ ตามการจัดสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ที่ได้รับ

ธรรมชาติเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์นั้นเป็นเรื่องใหญ่มาก วิจิตร อวาทะกุล ได้กล่าวถึง ความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า " พฤติกรรมและจิตใจของมนุษย์นั้นเป็นสิ่งที่ยากแก่การกำหนดหรือตั้ง เป็นกฎเกณฑ์จริง ๆ แต่เราก็อาจหาการศึกษาบางส่วนของพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ได้บ้าง "2

### มนุษย์มีความปรารถนา (อยากมี อยากเป็น)

- เกียรติยศ ชื่อเสียง ต้องการใส่เกียรติยศ เหยียดตรา
- ต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากคนทั่วไป
- เป็นคนเฉลียวฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์
- เป็นที่ยอมรับของสังคม เข้าสมาคมได้กว้างขวาง
- มีความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน โดยเฉพาะ เมื่อมีอายุมากขึ้น
- มีความสะดวกสบาย สนุกสนานมากขึ้น
- มีบุคลิกภาพดี
- มีสุขภาพดี
- มีความก้าวหน้าในธุรกิจการงาน
- ความมั่งคั่ง ร่ำรวยยิ่งขึ้น
- อยากเข้าสังคม รับใช้สังคม
- อยากได้ทุกอย่างที่ได้มาเปล่า ๆ ยิ่งมีค่ามากขึ้นยิ่งดี
- อยากได้มีวงศ์ตระกูลมีชื่อเสียง เจริญก้าวหน้าไปนภายภาคหน้า
- อยากให้มีคนเชื่อถือ เลื่อมใส ศรัทธา
- อยากเป็นคนแรก หรือเป็นผู้บุกเบิกด้านต่าง ๆ
- ต้องการเด่น เป็นที่หนึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## มนุษย์ต้องการ

- อาหาร เครื่องนุ่งห่ม บ้านที่อยู่ ยารักษาโรค
- เงิน รางวัล ของแจก ของแถม
- ความสุข ยกย่อง ให้ความสำคัญ
- มีส่วนร่วม อยากรู้อยากเห็นเรื่องต่าง ๆ
- ความสวยงาม
- ความเชื่อมั่นในตนเอง
- ความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน
- มีเวลาพักผ่อน สนุกสนาน บันเทิงใจ
- เป็นคนทันสมัย
- ต้องการให้คนอื่นยกย่อง เชิดชู
- ต่อต้านถ้าใครเหนือ เตนกว่า
- ต้องการให้คนรักใคร่ชอบพอ
- ต้องการแสวงหาและหาแทนทรัพย์สินสิ่งของ ๆ ตน
- ต้องการปรับปรุงรูปร่างส่วนสัดให้ดีเด่นเป็นที่นิยม
- ลงทุนน้อยแต่ให้ได้กำไรมากๆ
- ฯลฯ

## มนุษย์ไม่ต้องการ

- เสียเงิน จ่ายเงินโดยไม่ได้ผลตอบแทน
- ให้ความสำคัญหรือดีกว่า เตนกว่า
- ความยากจน
- ความเจ็บไข้ได้ป่วย
- ความกังวล ไม่สะดวก ไม่สบายใจ
- ความรังเกียจจากสังคม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- พลัดพรากจากที่อยู่ญาติพี่น้อง ลูกเมีย พ่อแม่
- การถูกเหยียดหยาม
- การต้อหนิ การดูต่ำว่ากล่าว
- สูญเสียทรัพย์สินสมบัติเงินทอง
- ความไม่มีเกียรติ วงศ์ตระกูลต่ำ ยากจน
- ความขี้ริ้ว ขี้เหร่
- ล้าหลัง ล้าสมัย
- ฯลฯ

### ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow

Abraham H. Maslow นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงได้ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์ถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองตอบตามความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งความต้องการนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐาน ดังนี้

1. บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุดขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่น ๆ ต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น จึงจะเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้น
3. ความต้องการของบุคคลจะ เรียง เป็นลำดับชั้นความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

นอกจากนี้ Maslow ยังได้จำแนกความต้องการของมนุษย์ไว้ทั้งหมด 5 ชั้น ซึ่งถือกันว่าเป็น ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Needs of Hierachy) คือ

#### 1. ความต้องการขั้นพื้นฐานทางร่างกาย (Basic Physical Needs)

สิ่งเหล่านี้เป็นความจำเป็นขั้นต้นของชีวิต ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การพักผ่อน การสันทนาการ และความต้องการทางกายในด้านอื่นๆ ที่มีอยู่ ณ ขณะนี้ เรา  
โดยธรรมชาติ เพื่อให้เราอยู่รอด

## 2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)

เมื่อความต้องการในข้อ 1. ได้รับการสนองตอบแล้วความคิดของเราที่หันมาใน  
เรื่องของความต้องการในการป้องกันตัวเราจากอันตราย ต้องการความมั่นคง และ  
เราต้องการอิสรภาพ โดยปราศจากความกังวลในเรื่องสวัสดิการในอนาคตของเรา  
โดยปกติสิ่งดังกล่าวหมายถึง ความมั่นคงในงานของเรานั้นเอง เราต้องการความ  
มั่นคงในงานและมีรายได้จนกระทั่ง เราเกษียณอายุการทำงาน

## 3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs)

ทุกคนต้องการมีความรู้สึกว่ามี "มีส่วน" กล่าวคือเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง  
ความต้องการดังกล่าว เป็นความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการเป็นส่วนหนึ่ง  
ของกลุ่ม การยอมรับและนับถือจากสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มเป็นความต้องการมากที่สุด  
ของเรา

## 4. ความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง (Esteem Needs)

ความต้องการที่สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความต้องการทางสังคมก็คือ ความ  
ต้องการได้รับความยอมรับนับถือ ทุกคนมีความรู้สึกดังกล่าว เมื่อเราต้องการได้รับ  
การยอมรับ สถานะ ผลสัมฤทธิ์หรือสำนึกของความสำเร็จ ความต้องการมีชื่อเสียง  
และได้รับการยกย่อง เป็นความต้องการที่มีพลังอำนาจเป็นอย่างยิ่ง เพราะมันสัมพันธ์  
กับความรู้สึกของเรา

## 5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs)

ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิตนั้น เป็นความต้องการที่นักจิตวิทยา  
กล่าวว่า เป็นความต้องการขั้นสูงสุดในบรรดาความต้องการทั้งหลาย หลังจากความ  
ต้องการ 4 ประเภทข้างต้นได้รับการสนองตอบต่อความต้องการของเราแล้ว ความ  
ต้องการของเราจะเลื่อนขึ้นไปขั้นที่ 5 คือความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จใน  
ชีวิตเต็มศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในตัวเรานั้นเอง <sup>3</sup>

ผลการสำรวจความต้องการของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมซึ่งตีพิมพ์ใน

หนังสือ Human Understanding in Industry โดย W.C.Menninger & H.Levinson พบว่าความต้องการแท้จริงของพนักงานกับสิ่งที่หัวหน้าคาดหวังนั้นแตกต่างกัน<sup>4</sup> ดังในตารางที่ 2 จะเห็นว่าความต้องการที่แท้จริงของพนักงานนั้น แตกต่างกับความคาดหวังของหัวหน้างานโดยสิ้นเชิง เช่น ในเรื่องค่าจ้างที่หัวหน้างานคิดว่าพนักงานต้องการเป็นอันดับ 1 แต่พนักงานกลับต้องการเป็นอันดับที่ 5 โดยที่ความต้องการอันดับแรกจริงๆ คือ ความประทับใจในความสำเร็จของงาน ดังนั้นหากหัวหน้างานรู้ถึงความต้องการแท้จริงของพนักงานแล้ว สามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้ พนักงานก็จะมีขวัญกำลังใจ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2

การเปรียบเทียบความต้องการของพนักงานกับหัวหน้างาน

การจัดลำดับของพนักงาน	ความต้องการ	การจัดลำดับของหัวหน้า
1	ความประทับใจในความสำเร็จของงาน	8
2	ความรู้สึกร่วมในเหตุการณ์	10
3	ความช่วยเหลือต่อปัญหาส่วนบุคคล	9
4	ความมั่นคงของงาน	2
5	ค่าจ้างสูง	1
6	งานน่าสนใจ	5
7	การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในบริษัท	3
8	ความซื่อสัตย์ต่อพนักงาน	6
9	สภาพการทำงานที่ดี	4
10	วินัยที่ยืดหยุ่น	7

เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้วจะเห็นว่า พนักงานส่วนมากมีความต้องการในเรื่องต่อไปนี้ เป็นอันดับแรก ๆ คือ

- การยอมรับเขาในฐานะปัจเจกบุคคล
- ความมั่นคงและสวัสดิการในการทำงาน
- ค่าจ้างและผลตอบแทน
- สภาพการทำงานที่ดี
- มีผู้นำที่ดีและยุติธรรม

Elton Mayo แห่งบัณฑิตวิทยาลัยบริหารธุรกิจของฮาร์วาร์ด ซึ่งต่อมาได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งวิชาการด้าน " มนุษย์สัมพันธ์ " เขาได้ทำการศึกษาถึงเรื่องราวของสภาพแวดล้อมกับการจิตใจของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยค้นพบว่า " ความรู้สึกที่ตนเองมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือได้รับการดูแลเอาใจใส่ มีผลให้ผลผลิตของบริษัทสูงขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น " <sup>5</sup> ซึ่งหมายความว่าบุคคลนั้นมิได้มีความต้องการเพียงเงิน ค่าจ้าง ซึ่งเป็นความต้องการในระดับต้น คือทางร่างกายหรือความปลอดภัยเท่านั้น ทุกคนยังมีความต้องการในทุกระดับขั้นตามทฤษฎี Maslow เช่นเดียวกัน ไม่ว่าในขณะนั้นเขาจะมีฐานะหรือตำแหน่งอยู่ในระดับใดก็ตาม

#### ทฤษฎี x และ ทฤษฎี y (Theory X & Theory Y)

หลังจากที่ Elton Mayo เผยแพร่งานวิจัยของเขาออกมาได้ไม่นาน Douglas McGregor ก็ได้ทำการศึกษาธรรมชาติของมนุษย์และการจูงใจมนุษย์ โดยครั้งแรกเขาได้ตั้งชื่อทฤษฎีของเขาว่า ทฤษฎี x ซึ่งมีความคิดความเชื่อที่ว่า

" มนุษย์ทุกคนนั้นต้องการความปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด คนส่วนใหญ่อยากถูกควบคุมหรือสั่งการ ไม่มีความสนใจในความรับผิดชอบ บุคคลสามารถจูงใจด้วยเงินผลประโยชน์ การบังคับและการลงโทษ เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ยอมรับานทฤษฎีนี้ จะต้องพยายามบริหารงานโดยการควบคุม บังคับ สั่งการและลงโทษอย่างเคร่งครัด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด " <sup>6</sup>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลังจากได้สร้างทฤษฎี  $x$  ขึ้นแล้ว McGregor ได้ตั้งคำถามต่อไปว่าการมอง  
 ธรรมชาติเช่นนี้เป็นการถูกต้องแล้วหรือ เพราะการบริหารงานตามแนวความคิดความเชื่อ  
 ดังกล่าวก็ไม่ได้ประสบความสำเร็จอยู่เสมอไป เมื่อมนุษย์มีการศึกษาสูงขึ้น มีความรู้ ฟังพอจา  
 นค่าจ้างหรือรายได้แล้ว มนุษย์ยังคงต้องการการยอมรับในสังคม ต้องการยกย่อง และ  
 ต้องการความสำเร็จในชีวิตของตนเองอีกด้วย ซึ่งก็สอดคล้องกับลำดับขั้นความต้องการของ  
 มาสโล ดังนั้นเขาจึงสร้างทฤษฎีขึ้นมาอีกทฤษฎีหนึ่ง เรียกว่า ทฤษฎี  $y$  โดยมีแนวความคิดความ  
 เชื่อว่า

" มนุษย์ทุกคนมีความขยันขันแข็ง มีความตั้งใจ ไม่มีขี้เกียจ สามารถทำงาน  
 ได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องควบคุม บังคับ สั่งการ หรือลงโทษใดๆ เพียงแต่จัดให้  
 มีการจูงใจที่เหมาะสมเท่านั้น เขาก็จะทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย ผู้บริหาร  
 ที่ยอมรับในทฤษฎีนี้จะบริหารองค์การโดย ให้อิสระในการทำงานกับพนักงาน ไม่ต้อง  
 บังคับหรือลงโทษใด ๆ คอยทำหน้าที่ให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวก งานก็จะ  
 บรรลุเป้าหมาย "7

อย่างไรก็ตามทฤษฎีทั้งสองนั้น เป็นเพียงสมมุติฐานในพฤติกรรมของมนุษย์เท่านั้น  
 โดยความเป็นจริงแล้วมนุษย์จะมีพฤติกรรมดังกล่าวอยู่ทั้งสองกลุ่ม การจัดการที่มีประสิทธิภาพ  
 ของผู้บริหารที่ชาญฉลาดนั้น ต้องใช้ทั้ง 2 ทฤษฎีมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพ  
 แวดล้อมขององค์การ

### ปัจจัยการทำงานของมนุษย์

เนื่องจากความแตกต่างกันของมนุษย์ ดังที่กล่าวข้างต้น ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์  
 กล่าวถึงปัจจัยการทำงานของมนุษย์ไว้ว่ามี 2 ส่วน คือ ปัจจัยที่ตัวบุคคลและปัจจัยที่สถานการณ์<sup>8</sup>

1. ปัจจัยที่ตัวบุคคล ลักษณะ และคุณสมบัติประจำตัวบุคคลที่แตกต่างกันไป มีผลต่อ  
 การแสดงออกของพฤติกรรมแตกต่างกันไปด้วย ปัจจัยในตัวบุคคลได้แก่

- 1.1 ลักษณะทางกายภาพเป็นความแตกต่างทางลักษณะความสามารถทางด้านกายภาพ บุคคลที่มีร่างกายแข็งแรงย่อมจะเหมาะกับงานในลักษณะหนึ่ง อาจแตกต่างจากบุคคลที่มีรูปร่างหน้าตาสวยงาม
  - 1.2 ลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นส่วนประกอบที่เป็นโครงสร้าง ในลักษณะรวมกันของคนนั้น ทำให้ลักษณะนิสัยการแสดงออกแตกต่างกันไป
  - 1.3 ความถนัด เป็นความสามารถเฉพาะของบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้านไม่เหมือนกัน ถ้าเราสามารถทดสอบความถนัดของบุคคลได้ก็จะมอบหมายงานให้เหมาะกับบุคคลนั้น
  - 1.4 ความสนใจในงาน เป็นความสนใจงานของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน ความสนใจงานเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเลือกงานตามความพอใจด้วย
  - 1.5 อายุและเพศ วัยต่าง ๆ มีผลต่อการทำงาน คนอายุน้อยไม่เหมาะกับการทำงานที่จำเจและต้องใช้แรงงานหนัก ชายและหญิงก็มีลักษณะของงานที่แตกต่างกันไปบ้าง
  - 1.6 การศึกษา ในการคัดเลือกงานนั้นการศึกษามาเฉพาะด้าน มีส่วนต่อลักษณะงาน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะย่อมต้องการผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมในด้านนั้น ๆ มิฉะนั้นก็ไม้อาจจะทำได้
  - 1.7 ประสบการณ์ การเคยเรียนรู้งานมาก่อนย่อมมีความชำนาญในงานนั้น งานบางอย่างจึงต้องบ่งจำนวนมีที่เคยทำมาก่อนจะรับเข้าทำงาน
- สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกันมาก และมีผลต่อการทำงานรวมทั้งการเลือกลักษณะของงานด้วย

2. ปัจจัยที่สถานการณ์ เน้นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการทำงาน สถานการณ์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมจะมีงานในลักษณะที่แตกต่างกันมาก งานบางอย่างอยู่ในสำนักงานเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร การพิมพ์ บุคคลที่นิยมงานในห้องทำงานปรับอากาศสถานที่โอ้อ่า มีความสะดวกสบายก็จะเป็นเครื่องจูงใจให้คนทำงาน แต่งานบางอย่างเป็นงานภายนอกอาคาร เช่น การคุมงานก่อสร้าง การคุมงานชุดและเจาะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- เป็นงานที่ทำให้ความสามารถ การแก้ไขปัญหามบางครั้งก็เสี่ยงอันตราย แต่บางคนก็สนใจงานในลักษณะนี้ ลักษณะที่เกี่ยวกับคนจึงแบ่งออกได้ดังนี้
- ก. วิธีการทำงาน เป็นระบบของการทำงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลใดบ้าง งานมียากง่ายเพียงใด
  - ข. เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน ความคล่องตัวของการทำงานอยู่ที่อุปกรณ์ที่ช่วยในการผ่อนแรง มีความสะดวกสบายเพียงไร
  - ค. การจัดบริเวณสถานที่ทำงาน ที่ทำงานที่คับแคบ อากาศร้อนอบอ้าว มีผลกระทบต่อการทำงานของคุณ การจัดสวนจัดบริเวณ มีส่วนจูงใจให้คุณคนได้เข้าทำงาน
  - ง. ลักษณะทางกายภาพของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ความสะดวกสบายทางคมนาคม การป้องกันอุบัติเหตุและอันตรายที่เกิดขึ้น
- 2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์การ มีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานทางอ้อม ได้แก่
- ก. ลักษณะขององค์การ เป็นลักษณะของสถานที่ทำงาน ถ้าเป็นรัฐวิสาหกิจบุคคลสนใจเข้าทำงานเพราะมีสวัสดิการดี หากเป็นโรงงานอุตสาหกรรมก็มักดูความมั่นคง เป็นปีกแผ่นของโรงงานนั้น
  - ข. สายการบังคับบัญชา เป็นการดูสายงานว่ามีระดับขึ้นมากน้อยเพียงไร ผู้บังคับบัญชาเป็นคนลักษณะใด
  - ค. สิ่งล่อใจ ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส สวัสดิการอื่น ๆ มีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานเช่นเดียวกัน
  - ง. สภาพแวดล้อมในสังคม ธุรกิจอุตสาหกรรมมีฐานะอย่างไรในสังคม เป็นที่ยอมรับของบุคคลในวงการณ์หรือไม่ มีความน่าเชื่อถือเพียงไร

ปัจจัยทั้งด้านบุคคลและสถานการณ์ล้วนมีผลต่อการตัดสินใจของพนักงาน ในการเลือกงาน นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมพยายามหาข้อเท็จจริงในด้านที่ว่า ปัจจัยชนิดใดมีอิทธิพลต่อคนชนิดใดบ้างและมีมากน้อยเพียงไร บุคคลยังอาจให้ความสนใจในปัจจัยที่แตกต่างกันไปตามเวลาและโอกาสอีกด้วย การพิจารณาการเข้าทำงานอาจมีตัวแปรตามสภาพการณ์ซึ่งเป็นไปในลักษณะเชิงระบบ โดยส่วนรวมแล้วในด้านบุคคลก็มีส่วนในการทำงานและมีบทบาทต่องานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย

## องค์การทางการศึกษากับการบริหารงาน (Institutional Administration)

สถาบันการศึกษาเป็นองค์การที่แตกต่างไปจากองค์การทางธุรกิจ เนื่องจากมีปรัชญาและจุดหมาย เพื่อการให้การศึกษารวมถึงจัดประสบการณ์ให้กับนักเรียน นักศึกษา ได้มีความรู้ ความสามารถที่จะนำไปใช้ในการดำรงชีวิตของตนต่อไปในอนาคต ดังนั้นหลักการบริหารงานบุคคลในสถาบันการศึกษาจึงแตกต่างไปจากหลักการบริหารงานบุคคลทางธุรกิจ ซึ่ง เมธี บิลันธนานนท์ ได้อ้างถึงหลักการบริหารงานบุคคลในสถาบันการศึกษาของ Van Zwoll ที่กล่าวไว้ 12 ประการ คือ

1. การให้การศึกษากับประชาชนเป็นความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของสถานศึกษา ความมุ่งประสงค์นี้จะสัมฤทธิ์ผลได้ สถานศึกษาได้รับความนิยมนับถือได้ ก็ต้องอาศัยความร่วมมืออันดีของบุคลากรในสถานศึกษา ต้องมีการบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานด้วยประสบการณ์ที่ตนเองพอใจและที่ตนประสงค์
2. จุดมุ่งหมายต่างๆของสถานศึกษา มาจากประชาชนซึ่งมีส่วนร่วมหรือเสียภาษี โดยมีความต้องการให้มีระบบการศึกษาที่ดีในสถานศึกษา ดังนั้นนโยบายด้านบุคลากรต้องประกอบด้วยนโยบายอื่น ๆ ที่เข้าในการดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดหมายของการศึกษา
3. ประชาชนกับบุคลากรในสถานศึกษา มีความสนใจเบื้องต้นเช่นเดียวกันคือ การที่สถานศึกษาจะจัดการศึกษาให้ดีที่สุดในอนาคตที่ได้รับมอบหมาย ตามแนวทางดำเนินงานต่างๆ
4. ประสิทธิภาพสูงสุดของแนวทางต่าง ๆ ที่จะยังผลให้เกิดความก้าวหน้า ในงานที่ได้รับการมอบหมายจากประชาชนนี้จะ เกี่ยวข้องกับความต้องการศึกษาของประชาชน ซึ่งจะต้องคัดเลือกแนวทางปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด และจะต้องประสานสัมพันธ์งานกับส่วนประกอบอื่นๆเช่น บุคลากร อาคาร และวัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารงานบุคคลจะต้องทำให้เกิดความแน่ใจหรือมั่นใจว่า การคัดเลือกบุคลากรจักต้องมีผลสูงสุดคือให้ได้บุคคลที่ดีที่สุด มีการกำหนดมอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. บุคลากรของสถานศึกษามีชีวิตคู่ซื้อขายกันได้ การซื้อขายกันในวงการธุรกิจนั้น ผู้ขายตัดขาดจากผลผลิตที่ตนขายไป แต่บุคลากรในสถานศึกษายังคงต้อง เกี่ยวข้อง และผสมผสานงานกับผู้ขายหรือผู้เป็นลูกจ้างต่อไป ดังนั้นการพิจารณาผลงานของ บุคลากรมักเป็นปัญหาทางการบริหารงานบุคคลอยู่เสมอ
6. บุคลากรมีชีวิตส่วนตัวและมีสิทธิ์ในเรื่องส่วนตัวของเขา การเข้าไปก้าวก่ายและ ยุ่ง เกี่ยววุ่นเรื่องส่วนตัวไม่ว่าจะเป็นเรื่องตั้งใจดีเพียงใด สามารถก่อให้เกิดความ โกรธแค้นและทำให้ผลร้ายมากกว่าผลดี ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องระมัดระวังในการที่จะ เข้าไปก้าวก่ายในเรื่องส่วนตัวของบุคลากรหรือลูกจ้าง แม้จะเป็นเรื่องที่ดีเหมือนจะ เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการทํานานก็ตาม ยิ่งในกรณีที่เข้าไปช่วยบุคลากรหรือ ลูกจ้างผู้ซึ่งไม่ตั้งใจหรือไม่อยากจะปรับทุกข์ หรือไม่อยากจะได้รับความช่วยเหลือด้วย แล้วย่อมไม่ควรกระทำโดยเด็ดขาด
7. ตัวประกอบต่าง ๆ ของมนุษย์เป็นสิ่งแปรผันได้ และความแปรผันเหล่านี้เป็นได้ทั้ง สิ่งที่ทำให้ประโยชน์และเป็นเหตุให้เกิดปัญหาซับซ้อนในการบริหารงานบุคคลได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่จะต้องมีการจัดระบบการเลื่อนความดีความชอบ การเลื่อน ตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากรในระบบสถานศึกษาให้รัดกุมและ เหมาะสม
8. ตัวประกอบที่สำคัญที่สุดของบุคลากรคือ ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อ งานของเขา เพื่อนร่วมงานหรือคนที่เกี่ยวข้องในการทํานานของเขา รวมทั้งระบบ สถานศึกษาที่เขาเป็นลูกจ้างอยู่ ตัวประกอบดังกล่าวนี้จะมีผลหรืออิทธิพลต่อการ ทํานานอย่างยิ่ง เพราะบุคลากรทุกคนย่อมต้องการให้งานของตนมีคุณค่าหรือต้องการ ทํานานที่มีคุณค่า เพื่อจ้ก้าให้มีภาคภูมิใจเมื่อเขาได้ทํานานที่ดีที่สุด
9. การได้รับความยกย่องนับถือในความสามารถ และปัญหาของบุคลากรเป็นความ จำเป็นเบื้องต้น ซึ่งผู้บริหารจักต้องสร้าง เสริมให้บุคลากรมีความมั่นใจงานการทํานาน ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น จากการทำข่าวสารการติดต่อและพบปะ ได้สะดวกและการ ทํานานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรอันจะก่อให้เกิดความ เข้าใจอันดี และ เกิดความเชื่อมั่นดังกล่าวดังกล่าวได้
10. ปัญหาบุคลากรจะต้องแก้ตามสถานการณ์หรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน และ ต้องศึกษาถึงสาเหตุของปัญหาจากสภาพแวดล้อม ซึ่งบางปัญหาผู้บริหารอาจเสี่ยงหรือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไม่ต้องแก้ไขก็ได้หรืออาจยืดหยุ่นเวลาในการแก้ปัญหาได้

11. ผู้ที่อยู่นอกระบบการศึกษาทุกคนควรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างไม่เป็นธรรมย่อมก่อให้เกิดความขุ่นเคือง อันเป็นผลเสียต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากร การทำให้ความเป็นธรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเงินรางวัล จำนวนชั่วโมงสอน จำนวนชั่วโมงว่างและอื่น ๆ ส่วนเป็นผลดีต่อบรรยากาศของการปฏิบัติงานขององค์กรหรือของสถานศึกษาโดยส่วนรวม
12. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันและระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ต้อง เสริมสร้างขึ้นและให้มีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ <sup>9</sup>

### ผู้นำองค์กร (Leader in Organization)

ในองค์กรใด ๆ ก็ตามไม่ว่าจะเป็นทางด้าน การศึกษา ราชการ หรือเอกชน จะต้องมีความรู้ในแต่ละระดับขั้นของการทำงาน เพื่อเขาเหล่านั้นจะได้ นำ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ทั้งหลายทั้งปวงที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งทีกล่าวถึงนี้ เรียกกันว่า "ภาวะผู้นำ"

คำจำกัดความและความหมายของคำว่า "ภาวะผู้นำ" นั้น มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายหลายแนว ซึ่งจะแตกต่างกันในรายละเอียดปลีกย่อย เช่น

วิจิตร อวาทะกุล ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่า หมายถึง

" การใช้สมรรถภาพประจำตัวของแต่ละบุคคล ในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคล เพื่อเสริมสร้างและพัฒนากลุ่มให้สามารถดำเนินการ ให้บรรลุความมุ่งหมายในแต่ละสถานการณ์และสภาพสังคม ความสำเร็จในการทำงานของกลุ่มต้องอาศัยความสามารถในการเป็นผู้นำ การพัฒนาการเป็นผู้นำ การคัดเลือก การฝึกอบรม การสนับสนุนการเป็นผู้นำแก่บุคคล " <sup>10</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

" การใช้ชีวิตพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ใน สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการคิดต่อซึ่งกัน และกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ "11

### ปัจจัยของภาวะผู้นำ (Leadership Factor)

มีผู้ศึกษาค้นคว้าถึงคุณสมบัติที่จำเป็นในการเป็นผู้นำของบุคคลไว้มากมาย สามารถสรุปได้ 26 ประการประกอบด้วย

1. มีจิตสำนึกเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงาน ( Sense of Purpose and Direction) ผู้นำจะต้องมีจุดหมายในการทำงาน ทราบถึงงานในหน้าที่ และทิศทางที่จะควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุจุดหมายหรือวัตถุประสงค์
2. ความเป็นเพื่อน (Friendliness) ผู้นำต้องมีความต้องการมีเพื่อน คบเพื่อน เป็นส่วนของกลุ่ม เข้าใจถึงความรักความเป็นเพื่อน
3. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น ในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ตั้งใจจริงที่จะรับภาระหน้าที่และทำงานด้วยความเต็มใจเสมอ
4. ความซื่อสัตย์ (Integrity) ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ตาม ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่เชื่อถือได้ทุก ๆ เรื่องจึงจะได้รับความไว้วางใจและมั่นใจจากสมาชิก และควรจะมี ความเชื่อมั่นว่า " ความซื่อสัตย์เป็นนโยบายที่ดีที่สุดในการทำงาน "
5. มีความฉลาดรอบรู้ (Intelligence) ผู้นำมักมีสมองที่เฉลียวฉลาดอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ สามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงใช้ในการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ
6. มีความจริงใจ (Ingenuity) ในการทำงานเป็นคนพูดจริง ไม่โลเล ท้อถอย
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ผู้นำจะต้องไม่หยุดคิดและต้องคิดในเรื่องการทำงาน แก้ปัญหา งาน คิดสิ่งใหม่ ๆ คิดสร้างสรรค์ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ
8. มีศรัทธาความเชื่อมั่น (Faith) ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในงานที่ทา เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นด้วย

9. มีเทคนิคการทำงาน (Technical Mastery) ผู้ที่จะต้องไม่ทำงานอย่างธรรมดาไปเรื่อย ๆ แต่จะต้องรอบรู้เทคนิควิธีที่จะทำให้งานบังเกิดผลดีสูงสุดขึ้นอยู่กับตลอดเวลา ประสานงานได้ทุกเรื่องทั้งคนและเครื่องมือ เพื่อให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพ

10. มีทักษะในการถ่ายทอด (Teaching Skill) ผู้ที่จะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดในการทำงานไปยังผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการพูดและชี้แจง ทำให้เกิดความเข้าใจ ถ่ายทอดความรู้ แนวความคิดไปให้กับผู้ร่วมงานได้เข้าใจเป้าหมาย และวิธีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันได้เป็นอย่างดี

11. มีความแข็งแรงทั้งทางร่างกายและจิตใจ (Physical and Mental Energy) ผู้ที่จะต้องเป็นผู้มีร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์เข้มแข็ง แข็งแรง มีอารมณ์มั่นคง เพราะจะต้องตรากตรำทำงานทั้งร่างกายและจิตใจ ในการนำผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จของงาน

12. มีความรัก (Love) หมายถึงผู้ที่มีความรักผู้ร่วมงาน รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นความสำเร็จของงาน

13. มีประสบการณ์ (Experience) มีความรู้ความชำนาญในงานที่ทำอยู่ เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการพิจารณา ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง มีความเชื่อมั่นในตนเอง

14. ความเสียสละ (Sacrifice) ผู้ที่จะต้องมีความเสียสละ อุทิศผลประโยชน์ส่วนตนให้กับส่วนรวม พร้อมทั้งจะอุทิศตัวให้กับงานอย่างแท้จริง

15. ลักษณะออมชอม (Harmonize) สร้างความสามัคคีกลมเกลียว นุ่มนวล ผ่อนปรน อະลุ่มอสุ่ย ให้กับกลุ่มต่าง ๆ เข้ากันได้ ประสานกันได้

16. การจูงใจคน (Persuasiveness) เป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งที่ ผู้ที่จะต้องมีเพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ให้ความร่วมมือ โดยใช้หลักจิตวิทยาผสมผสานกับอำนาจหน้าที่ ที่ตนมีอยู่อย่างเหมาะสม จนเกิดความราบรื่น

17. ความกล้าหาญ (Courage) ไม่ย่อท้อ เกรงกลัวต่อความลำบาก อันตราย ความเจ็บปวดทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถผจญและเผชิญต่องาน โดยไม่เกรงกลัวต่อความต้านทานหรืออุปสรรคใด ๆ ที่มาขัดขวาง เพื่อนำทางไปสู่ความสำเร็จของงาน

18. ความแนบเนียน (Tactfulness) คำว่า Tact คำนี้บางครั้งอาจเข้าใจว่าเป็นเล่ห์เหลี่ยมหรือกลโกง ความจริงแล้วคำแปลที่ว่าความแนบเนียนจะดูเหมาะสมกว่า หมายถึงความชำนาญ แนบเนียนในการกระทำหรือดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดความราบรื่นที่ได้รับความสำเร็จในการดำเนินการติดต่อคบค้าสมาคมทั่วไป

19. ความเป็นธรรม (Justice) การวางตนหรือดำเนินการใด ๆ ด้วยความยุติธรรม มีศีลธรรม มีความเที่ยงธรรม ไม่ถือพรรคถือพวกจนขาดความยุติธรรม ให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน

20. ความอดทน (Endurance) กล่าวกันว่าผู้ที่จะมีเฉพาะความอดทนยังไม่พอ ต้องมีความอดกลั้นด้วย หมายถึง ความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะทนทานต่องานที่ตนรับผิดชอบ จนกระทั่งไปสู่ความสำเร็จของงานอันเป็นจุดหมายปลายทาง

21. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การไม่เห็นแก่ความสุขและผลประโยชน์แก่ตนฝ่ายเดียว หรือทำให้ผู้อื่นเสียประโยชน์ ไม่เบียดบังผลประโยชน์ เอาเปรียบผู้อื่น โดยเฉพาะผลประโยชน์ของผู้บังคับบัญชา ของส่วนรวมและประเทศชาติ

22. ความตื่นตัว (Alertness) ต้องตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม ผู้ที่ต้องตื่นตัว กระฉับกระเฉงต่อความเจริญก้าวหน้า ข่าวสาร ความเป็นไปของโลกและสังคม เพื่อจะบอกกล่าวหรือแนะนำ บังคับบัญชา ผู้อื่นให้รู้หลบหลีก หรือรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ได้ทันการณ์ แต่ไม่ตระหนกตกใจจนกลั่นขี้หวัณเขววน

23. ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Humanity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำไม่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นผู้นำไม่ได้ ต้องเอาใจใส่ สนใจต่อความทุกข์สุขของเพื่อนมนุษย์ มีความกรุณาปราณีสงสาร อยากช่วยย่นให้พ้นทุกข์ เห็นใจเข้าใจจนปัญหาความทุกข์ยากของผู้อื่น

24. การถ่อมตน (Humility) การรู้จักสงบเสงี่ยม ไม่หยิ่งยะโส วางเขื่องจองทอง ไม่เหิมเกริม ใจ้อวด เป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งทำให้คนรัก คนนิยมมากกว่าคนเกลียด

25. การควบคุมตนเอง (Self-control) หมายถึงการรู้จักควบคุมอารมณ์จิตใจให้อยู่ในอาการสงบปกติ ไม่แสดงอารมณ์เมื่อไม่พอใจ ไม่แสดงอาการโกรธจนสังเกตเห็นได้ ทำตัวเย็นหรือซกสิทธิ์หน้าไม่พอใจ

26. มีสังคมดี (Sociability) คือ การเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เข้าวงไหนก็ได้ เข้าไปที่ไหนแจ่มใสสร้างเร็นสนุกสนานคนชอบอุปนิสัยใจคอ อยากเข้าหาพูดจา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้วย เข้าได้ทุกวงการ

กล่าวโดยสรุปแล้วคำว่า ภาวะผู้นำ นั้นมิได้มีความหมายเพียงแค่ความสามารถ หรือคุณสมบัติของหัวหน้าหรือผู้นำเท่านั้น แต่จะเป็นศักยภาพของบุคคลใดก็ได้ที่สามารถนำตนเอง หรือผู้อื่นให้ทำกิจการใด ๆ ได้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Ralph M. Stogdill ผู้ที่ได้อธิบายว่าเป็น " บิดาแห่งภาวะผู้นำ " ได้สรุปงานวิจัยของเขาเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า " มีความหมายมากมายเท่ากับจำนวนคนที่พยายามให้คำจำกัดความนั่นเอง "12

### การตัดสินใจ (Decision Making)

ปัจจัยที่สำคัญอีกอันหนึ่งของความเป็นผู้นำก็คือ การตัดสินใจ ไม่ว่าบุคคลจะทำงาน อยู่ในฐานะหรือตำแหน่งใดก็ตาม เขาย่อมจะใช้ศักยภาพที่มีอยู่เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องรอบคอบ และ เพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ก้อง เกียรติ โธภาสวงการ ได้กล่าวถึงอุปสรรคที่เป็น ปัจจัยต่อการตัดสินใจไว้ 6 ประการ

1. ความไม่อดทน ความรีบร้อนคือหนทางไปสู่ความวิบัติ จงบังคับตนเองให้รู้จักลุย ผ่านโคลนตมหรือเรื่องราวที่ไม่คุ้นเคย จนกระทั่งแน่ใจว่าทุกอย่างกระจ่างแจ้งจริง
2. การมอง โลกแคบ เนื่องจากทุกวันนี้โลกของเรากลายเป็นโลกของผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะ เรื่อง เป็นผลทำให้ทัศนคติในการตัดสินใจแคบลงและทำให้เราไม่อยากคลุกคลี กับเรื่องที่ไม่คุ้นเคย
3. การใช้สมอง เป็นเรื่องยาก แท้จริงแล้วยิ่งคุณใช้สมองมากเท่าไรคุณก็ยิ่งจะสนุกกับการใช้สมองมากขึ้นเท่านั้น
4. ความมั่นใจในตนเองมากเกินไป จะทำให้คุณคิดสั้น คุณจะต้องทำใจให้กว้างและ มองทุกแง่ทุกมุมในการตัดสินใจครั้งสำคัญ การมองสิ่งที่ผิดหรือจุดบกพร่องของคนอื่น เป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายกว่าการมองหาข้อเสียของตัวเองมาก
5. ความกลัวที่จะ ได้ยินในสิ่งที่ไม่อยากจะ ได้ยิน เป็นอีกจุดหนึ่งที่มาฆ่าความคิดอ่าน ของเราได้ ผู้ประกอบการที่ดีไม่ควรมัวคร่ำครวญแต่ต้องมีความเที่ยงธรรมใช้เหตุผล ในการตัดสินใจเสมอ

6. ความกระตือรือร้น ก็อาจเป็นอุปสรรคได้เช่นกัน จริงอยู่ความกระตือรือร้นเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการเริ่มต้นธุรกิจหรือประกอบกิจการใด ๆ แต่เราควรแยกข้อนี้ ออกไปเสียก่อนในช่วงที่กำลังรอการตัดสินใจ<sup>13</sup>

สำหรับ สุลล ทองคลองไทรและชาญชัย อาจินสมาจาร เสนอข้อเสนอแนะสำหรับการตัดสินใจไว้คล้ายกับที่ ก้องเกียรติ โภกาสวงการ กล่าวไว้คือ

1. พิจารณาว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องสำคัญหรือไม่สำคัญ
2. อย่าด่วนตัดสินใจ
3. ตั้งอยู่บนพื้นฐานของนโยบายและเป้าหมายขององค์การหรือตัวคุณเอง
4. ขอความช่วยเหลือจากคนอื่นหรือแหล่งอื่นๆ
5. หลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่ก่อให้เกิดวิกฤตการณ์
6. ถ้าต้องมีการตัดสินใจ ให้ตัดสินใจลงไป
7. อย่าวิตกกังวลเมื่อเกิดการตัดสินใจออกปฏิบัติ<sup>14</sup>

สรุปแล้ว เมื่อจะต้องตัดสินใจครั้งสำคัญ ทุกคนควรจะต้อง

- ใช้เวลากับมันทุกวัน
- นอนฝันถึงมันด้วย
- คำนวณความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด
- ปรึกษาคนอื่น
- เขียนรายงานข้อดี และข้อเสีย เอาไว้ซึ่งเปรียบเทียบด้วย

### ปัจจัยความสำเร็จของบุคคล

สมาชิกขององค์การไม่ว่าจะทำงานอยู่ในระดับใด เขาจะพยายามทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วยภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวของเขา ถึงแม้ว่าจะไม่มีตำแหน่ง เป็นหัวหน้าหรือผู้บริหารก็ตาม กริช สืบสนธิ ได้อ้างถึง การสำรวจคุณลักษณะของผู้ประสบความสำเร็จชาว

อเมริกัน จำนวน 1,500 คน โดย Gallob Junior & Alex M. Gallob ซึ่งเขียน  
ไว้ในหนังสือ "ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของคนอเมริกัน" (The Great American Success  
Story) สรุปได้ว่า ประกอบด้วย

1. **สามัญสำนึก** คนที่ประสบความสำเร็จสามารถพิจารณาเรื่องราวต่าง ๆ ที่  
เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันอย่างมีเหตุผล โดยจัดความคิดและการที่คิดที่ไม่เกี่ยวข้อง ที่  
เกินเลย เพื่อให้เข้าถึงแก่นแท้ของเรื่องได้

Dr. Charl Jarvis ได้กล่าวไว้ว่า คนเราทุกคนมีสามัญสำนึกมากมายแต่มัก  
ไม่ค่อยได้ใช้ สำหรับผู้ที่ประสบความสำเร็จแล้วเรื่องนี้ไม่เป็นความจริง ในการ  
สำรวจของ Gallob พบว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มองว่า สามัญสำนึกเป็น  
หลักสำคัญของความสำเร็จ เศรษฐีบ่อน้ำมันเท็กซัสที่คิดอันดับคนหนึ่ง เห็นว่า สามัญ  
สำนึกเป็นความสามารถที่จะเข้าใจปัญหาที่สลับซับซ้อน และทำให้มันเป็นเรื่องที่ง่าย  
ที่สุด

2. **ความรู้ในสาขาวิชาเฉพาะ** การรอบรู้เป็นผลสืบเนื่องมาจากความพยายามคอย  
ติดตามศึกษาค้นคว้าอย่างสม่ำเสมออยู่ตลอดเวลา ผู้นำในบริษัทอุตสาหกรรมคนหนึ่ง  
กล่าวว่า "จงหาการบ้าน ไม่มีอะไรที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จได้เท่ากับรู้ว่า  
ตนเองกำลังทำอะไร ความรู้เฉพาะที่คุณเชี่ยวชาญ ช่วยลดความเสี่ยง และมัน  
ช่วยเป็นหลักประกันให้กับความมั่นคงของตัวเองด้วย " เจ้าหน้าที่อีกผู้หนึ่งกล่าว  
เสริมในเรื่องนี้ว่า " ในการประสบความสำเร็จคุณต้องการความรู้ ดังนั้นคุณต้อง  
หมั่นหาความรู้ตลอดเวลา "

3. **พึ่งตนเอง** นี่คือการกล้าหาญที่จะทำสิ่งต่าง ๆ เดินหน้าในชีวิต โดยอาศัย  
ทรัพยากรและความสามารถของตนเองเป็นหลัก คุณสามารถทำได้โดยกำหนดเป้า  
หมายและทุ่มเทพลังความสามารถที่มีทั้งหมด

4. **ความเฉลียวฉลาดโดยทั่วไป** ผลการสำรวจของผู้ประสบความสำเร็จของ Gallob  
ชี้ว่า เมื่อพูดถึงความเฉลียวฉลาดซึ่งหมายถึงบางสิ่งบางอย่าง โดยเฉพาะ เช่น  
มีไอคิวสูง มีความสามารถที่ใช้ศัพท์ได้ลึกซึ้งและกว้างขวาง มีความชำนาญในการ  
อ่านและในการเขียนเป็นเยี่ยม เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวผู้ประสบความสำเร็จแทบทุกคน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ความสามารถในการทำงานให้ลุล่วง คนที่ประสบความสำเร็จเป็นคนขยันทำงานหนัก มีความสามารถในการปฏิบัติงานในองค์การอย่างดี มีนิสัยชอบทำงานและสามารถแยกแยะได้ว่าอะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ มุ่งทำงานไปสู่เป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ ไม่เคยกลัวต่อความล้มเหลว และไม่เคยรู้สึกยินดีหรือพอใจต่อการทำงานสำเร็จจนลืมงานอื่น ๆ ต่อไป
6. ความเป็นผู้นำ คนที่ประสบความสำเร็จมักแสดงความเป็นผู้นำที่กล้าใช้แรงจูงใจ ไม่ใช้ชมชู้ให้คนอื่นทำตาม ความรัก ความศรัทธาบังคับกันไม่ได้
7. รู้ผิดรู้ถูก เป็นคนมีศีลธรรมและจรรยาบรรณ
8. ความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีความปราดเปรื่องตามธรรมชาติบวกกับการมองเห็นการณ์ไกล นั่นคือ การมีความคิดสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามพรสวรรค์ที่มีมาแต่กำเนิดหรือความฉลาดที่มีติดตัวมา ยังไม่สำคัญเท่ากับการใช้ความสามารถของตนเองให้ดีที่สุด แม้แต่ศิลปินยังยอมรับว่ามาลชนจะยอมรับคนเนื่องจากมีผลงานดีเยี่ยม ก็เพราะได้ใช้ความพยายามอย่างหนักมากกว่ายอมรับพรสวรรค์ที่ตนมีอยู่ ศิลปินจึงมีแรงจูงใจความทะเยอทะยาน และความปรารถนาที่จะผลิตงานคุณภาพเยี่ยมมากกว่าที่จะแสดงพรสวรรค์ที่ตนมีเท่านั้น
9. ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมั่นใจในตนเอง เกิดจากการที่รู้ว่า คุณได้ทำในสิ่งที่คุณสามารถเตรียมไว้ได้ ความมั่นใจไม่ได้หมายถึงความเต็มใจที่จะเสี่ยงอย่างโง่เขลาแต่หนึ่ง แต่ความมั่นใจจะชี้ถึงความเต็มใจที่จะลองไปในทิศทางใหม่ที่ยังไม่รู้แน่
10. การพูดแสดงความคิดเห็น หมายถึง ความสามารถในการนำเสนอผู้อื่น แม้แต่ต่อหน้ากลุ่มคนขนาดใหญ่
11. ห่วงใยผู้อื่น จริงใจและมีน้ำใจต่อผู้อื่น ต้องสามารถเข้ากับคนอื่นได้
12. โชค โชคมักจะช่วย เก่งอย่างเดียวไม่พอต้องเฮงด้วย ประธานบริษัทประกันมีชื่อแห่งหนึ่งแสดงความคิดเห็นกับโชคว่า " สมมุติว่าทุกคนมีการศึกษาพื้นฐาน และมีสุขภาพดีเท่ากัน ดูเหมือนว่าแรงผลักดันในตัวของแต่ละคน การริเริ่มและการทำงานหนักได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จ นอกเหนือจากมีบุคลิกภาพอันดีและมีศีลธรรมจรรยาได้มาตรฐานระดับสูง คุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้คุณอยู่ในตำแหน่งที่ได้ใช้โชคอันดี 15

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แรงจูงใจในการทำงาน

บุคลากรในองค์กรนั้น จะทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำ เป็นผลมาจากความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละคน ซึ่งความพึงพอใจของบุคลากรนั้นสามารถตรวจวัดได้จาก คุณภาพผลผลิต ปริมาณงาน และบรรยากาศในการทำงาน องค์กรใดก็ตามที่บุคลากรมีความพึงพอใจน้อย องค์กรนั้นก็จะเกิดปัญหาเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา พัฒนางานไม่ได้ ในทางตรงกันข้าม องค์กรใดที่บุคลากรมีความพึงพอใจสูง องค์กรนั้นก็จะมีความมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง

### ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ประการ คือ 16

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors)
2. ปัจจัยด้านงาน (Job Factors)
3. ปัจจัยด้านการบริการ (Factors Controllable by Management)

#### ปัจจัยด้านบุคคล

1. ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน บุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้นเท่าไร ก็เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

2. เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการทางด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

3. จำนวนสมาชิกในครอบครัวที่รับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานที่ต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงาน

หลายด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

4. อายุ อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมึประสบการณ์ในการทำงานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

5. เวลาในการทำงาน งานที่ทำงานเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำงานเวลาที่บุคคลอื่นไม่ต้องการทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อน และการสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

6. เชื้อชาติ ปัญหา เรื่อง เชื้อชาติกับความสัมพันธ์ในการทำงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ ในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่าง เชื้อชาติกับความสัมพันธ์ในการทำงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่างพบว่ามีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงงานแห่งหนึ่งมีเชื้อชาติปัญญาระดับสูง มักจะเบื่องานได้ง่าย และมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงงาน ซึ่งงานที่ทำไม่เหมาะสมกับความสามารถของเขา

7. การศึกษา การศึกษากับความสัมพันธ์ในการทำงานนั้นมีผลการวิจัยที่ใหม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า นักวิชาการ วิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความ มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป รวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

8. บุคลิกภาพ ปัญหา เรื่อง บุคลิกภาพกับความสัมพันธ์ในการทำงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพที่ไม่เที่ยงตรง สิ่งหนึ่งที่เราเห็นได้ชัดเจนก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาท มักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนที่ปกติ ทั้งนี้อาจจะ เป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้อง เครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

9. ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้น พบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และ เงินเดือนยัง เกี่ยวข้องกับการสามารถจัดหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีพอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

10. แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

11. ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงาน ได้ทำงานที่ตัวเองถนัดและพอใจ จะมีความสุข และความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้ทำงาน

### ปัจจัยด้านงาน

1. ลักษณะของงาน ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงาน และวิธีทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และ เกิดความผูกพันกับงาน

2. ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับ ต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

3. ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่าประมาณครึ่งหนึ่งของ สามีมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่จะมีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่าถ้ามีโอกาสก็อยากจะเปลี่ยนงานในสภาวะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้น ตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่กับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบไปด้วย ทั้งนี้ก็เพราะฐานะทางอาชีพ นอกจากขึ้นกับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาความสำคัญแล้วยังขึ้นอยู่กับบุคคลอื่นในสังคมเป็นผู้พิจารณาตัดสินด้วย ในแต่ละสังคมแต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านไปความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

4. ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงาน หน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานขนาดใหญ่ หน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือ

กัน ขวัญในการทำงานดีทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

5. ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านห่างไกล การเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามีด รถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่งแต่ต้องไปทำงานอีกจังหวัดหนึ่ง สภาพของท้องถิ่น ความเป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากการปรับตัว และการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้เวลาช้านาน

6. สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่นแต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคยความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

7. โครงสร้างของงาน โครงสร้างของงานหมายถึง ความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบาย ชี้แจง เป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไร และดำเนินการอย่างไร สภาพการณ์ควบคุมจะง่ายขึ้น

### ปัจจัยด้านการจัดการ

1. ความมั่นคงในงาน สรุปรจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่พบว่า พนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจ เรื่องความมั่นคงน้อยลงก็ตาม แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคิดถึงความมั่นคงของงาน คือมีการจ้างงานตลอดชีวิต (Long Life Employment) จากการสำรวจ โดยการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการความมั่นคงของงานปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง พนักงานของบริษัทและโรงงานต้องการจะอยู่ทำงานถึงวัยเกษียณ แม้ว่าเขาจะไม่มีเงินเก็บพอที่จะเลี้ยงตัวในวัยชราก็ตาม ก็ยังยินดีจะอยู่จนถึงทำงานไม่ไหว

ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานแล้ว และเป็นความต้องการของพนักงาน นอกจากความต้องการอย่างอื่นของพนักงาน ซึ่งได้แก่

ความสนใจในงานที่ตนเองถนัดและมีความสามารถ ไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไป งานที่  
หากที่มีความก้าวหน้าและ ได้รับรางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน

2. รายรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่ารายรับที่ดีของพนักงาน  
จะเยี่ยวยาโรคไม่พอใจในการทำงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่า รายรับมาที่หลังความมั่นคง  
ในการทำงาน ลักษณะของงานและความก้าวหน้าในการทำงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันมี  
ค่าครองชีพสูง รายรับจะเป็นความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจาก รายรับ  
ของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐลาออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะ  
รายรับที่ดีกว่าเช่นกัน

3. ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่า  
การได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในงานได้ แต่จากการศึกษาซึ่งก็พบ  
เช่นเดียวกับรายรับ พนักงานบางส่วนอาจให้ความสนใจน้อยกว่าความมั่นคงในงาน และความ  
ก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่า  
ประกันสังคมและประกันชีวิตต่าง ๆ ถูกจัดอยู่ในด้านความมั่นคงและสวัสดิการในการทำงาน

4. โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญ สำหรับ  
อาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงาน และบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญาน มี  
ความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญาน แต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง  
จากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัย อาจ  
เป็นเพราะว่า คนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

5. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึงอำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่ง เพื่อ  
ควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมี  
อำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด งานบางอย่างมีอำนาจที่ไม่เด่นชัด หากให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยาก  
และยืดหยุ่น อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

6. สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากในเรื่องสถานการณ์  
และสภาพการทำงาน บรรยากาศ ความสะดวกสบาย ความปลอดภัย ตลอดจนอาชีพ  
แวดล้อมต่าง ๆ ล้วนมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

7. เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งจัดเข้าในปัจจัยที่เกิความพึงพอใจ  
ในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สัมพันธ์ภาพระหว่าง เพื่อนจึงมีความสำคัญและ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

8. ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีขวัญดีจะ มีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือนและตำแหน่งด้วย

9. การนิเทศงาน สำหรับพนักงาน การนิเทศก็คือการชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะ เน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์การด้วย จากการศึกษากรณีฮอร์ธอร์นพบว่า ขวัญและ เจตคติของพนักงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงาน การสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงานและพนักงาน จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

10. การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนเป็นอย่างไร ข่าวดสารจากบริษัทหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ พนักงานมักจะ ได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

11. ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหาร จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย ความศรัทธาในด้านความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานหน่วยงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ เกิดความพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

12. ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกัน ยอมรับในบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

### มูลเหตุจูงใจในการทำงาน

การทำงานของแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้คนแต่ละคนทำงาน ผลงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

1. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่นสถานที่ แสงสว่าง ระเบียบกฎเกณฑ์ของสถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

2. เศรษฐกิจ เป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรง เงินเดือน

โบนัส ค่าสมนาคุณ ค่าตอบแทน รวมทั้งฐานะทางครอบครัว รายจ่าย  
ของครอบครัวมีผลต่อการทำงาน

3. ฐานะทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ตำแหน่งงาน หน้าที่การงาน  
ของแต่ละคนได้รับการยอมรับจากสังคม ก็จะทําให้บุคคลนั้นเกิดความภาคภูมิใจ  
มีความรับผิดชอบมากขึ้น
4. เจตคติต่องาน ความรู้สึกว่ํางานนั้นเป็นสิ่งที่มีความค่าเป็นการรับผิดชอบต่อสังคม  
จะก่อประโยชน์แก่ตนและสังคม บุคคลนั้นย่อมจะรักงาน นอกจากนี้ความกดดัน  
ความสนใจ ความเอาใจใส่ ก็มีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก
5. ความอิสระในการทำงาน ความสามารถฯ ความรู้ ความสามารถได้เต็มที่  
โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับบัญชา ไม่ได้รับการบีบบังคับจากผู้อื่น มีอิสระในการ  
ทำงานเป็นมูลเหตุให้คนตั้งใจทำงาน และมีความสุขในการทำงานด้วย

### ทฤษฎีการจูงใจและสุขปัจจัย (Motivation-Hygiene Theory)

Frederick Herzberg แห่งมหาวิทยาลัยยูทาห์ ได้ศึกษาพัฒนาทฤษฎีการจูงใจ  
และสุขปัจจัย ขึ้นมาจากความสําคัญที่ได้จากทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยเขาเชื่อว่า

" ต่อวงการอุตสาหกรรม ค่าใช้จ่ายในการศึกษาที่คนคิดเกี่ยวกับงานจะช่วย  
เพิ่มผลผลิตลดการขาดงานและทําให้ความสัมพันธ์ในการทำงานราบรื่น ต่อตัวบุคคล  
การเข้าใจในแรงที่ชักจูงอยู่จะเพิ่มขวัญและกำลังใจ ซึ่งจะนำไปสู่การมีความสุข  
มากขึ้นและได้รู้จักตนเองมากขึ้น "17

เขาได้ทําการศึกษาโดยสัมภาษณ์วิศวกร 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11  
แห่งในเขตเมืองพิทส์เบิร์ก สหรัฐอเมริกาพบว่าผู้คนเหล่านั้นมีความต้องการอยู่ 2 ประเภท คือ  
1. สุขปัจจัย (Hygiene) และ 2. สิ่งจูงใจ (Motivation)

สุขปัจจัย ได้แก่ นโยบายและระบบบริหารของบริษัท หัวหน้างาน สภาพที่ทำงาน  
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงิน และความมั่นคงในงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ว่างาน แต่จะเป็น

ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพการปฏิบัติงาน

**สิ่งจูงใจ** ได้แก่ ความรู้ที่ได้ทำงานสำเร็จ ความก้าวหน้าในอาชีพ การยอมรับ  
ในความสามารถและความท้าทายในงาน เป็นต้น

ในขณะที่เดียวกัน Rensis Likert แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำงานศึกษาถึง  
รูปแบบการบริหารซึ่งสัมพันธ์กับการใช้ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ McGregor และทฤษฎีสิ่งจูงใจ-  
สุขปัจจัยของ Herzberg พบว่ารูปแบบการบริหารสามารถแบ่งได้ 4 ระบบ

ระบบที่ 1. การบริหารที่ไม่มีความมั่นใจหรือไว้วางใจลูกน้อง

ระบบที่ 2. การบริหารที่เชื่อและไว้วางใจบ้างแบบนายกับลูกน้อง

ระบบที่ 3. การบริหารที่เชื่อและไว้วางใจมากขึ้นแต่ยังคงคอยควบคุมการตัดสินใจให้

ระบบที่ 4. การบริหารที่เชื่อและไว้วางใจมอบการตัดสินใจทั้งหมด 18

เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว ระบบที่ 1 เป็นการมุ่งแต่งงานเป็นสำคัญ ส่วนระบบที่ 4  
เป็นการมุ่งสัมพันธ์มากที่สุด จากการวิจัยยังพบว่า การบริหารงานที่มุ่งไปทางระบบที่ 4  
ผลงานจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นมาากกว่า การบริหารที่มุ่งไปทางระบบที่ 1.

**ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Motivative Theory)**

McClelland เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่ทำการศึกษาค้นคว้าถึง ความต้องการของมนุษย์  
โดยเขาแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)

2. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power)

3. ความต้องการความสัมพันธ์<sup>19</sup> (Need for Affiliation)

บุคคลที่มีความต้องการมีความสำเร็จมักจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความปรารถนา  
ที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และแข่งกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม พยายามจะ  
เอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อประสบ  
ความล้มเหลว บุคคลเหล่านี้จะมีความทะเยอทะยานสนใจในตำแหน่งผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม

ตาม มนุษย์ทุกคนมีความต้องการเช่นเดียวกันทั้ง 3 ประเภท เพียงแต่บางครั้งจะมีระดับของ ความต้องการที่แตกต่างกัน

### แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล

แรงจูงใจในการทำงานแบ่ง เป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจ ภายนอก แรงจูงใจภายในแตกต่างจากแรงจูงใจภายนอกที่ว่า แรงจูงใจภายใน เกิดจาก พฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่า ผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ บริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้สรุปถึงแรงจูงใจกับความต้องการของบุคคลไว้ว่า ความต้องการ ของบุคคลเกิดจากการขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคลนั้น เป็นการขาดความสมดุลทั้งทางร่างกาย และสภาพแวดล้อมภายนอก แรงจูงใจทำให้เกิดแรงขับ (Drive) ขึ้น บุคคลทุกคนต้องการหลาย สิ่งหลายอย่างและมีความต้องการหลายระดับ<sup>20</sup> ความต้องการของบุคคลแบ่ง เป็น 2 กลุ่มดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นแรงผลักดันที่ เกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการมีชีวิต การดำรงชีวิต วุฒิภาวะ ไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ การเรียนรู้แต่อย่างไร เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการทางร่างกายของเรา เป็นสรีรวิทยา เป็น แรงขับเบื้องต้นที่ร่างกายถูกกระตุ้น ทำให้เกิดความหิวโหย กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาที่จะ ตอบสนองต่อสิ่งเร้าเกิดขึ้น จากสภาวะทางอารมณ์ สิ่งกระตุ้นทั้งจากภายในและภายนอกจะมี อิทธิพลต่อแรงจูงใจดังนี้

- 1.1 ความหิว คนเราต้องมีอาหารเข้าสู่ร่างกายเพื่อหล่อเลี้ยงชีวิต อาหารเป็นสิ่ง จำเป็น ความต้องการอาหารเกิดขึ้น เนื่องจากอาหารในเลือดลดลง กระเพาะอาหารบีบตัวสร้างสิ่งเร้าภายในเป็นสภาวะของแรงขับ
- 1.2 ความกระหาย เมื่อร่างกายของคนเราขาดน้ำ ทำให้เรารู้สึกสากคอและปากแห้งผาก เกิดความต้องการที่จะได้น้ำมาดื่ม เพื่อรักษาความสมดุล ของร่างกาย ร่างกายของคนเรามักจะสูญเสียน้ำ เนื่องจากอากาศร้อนอบอ้าว การออกกำลังกาย การทำงานหนัก ทำให้เหงื่อออก ร่างกายขับน้ำ เป็นบัลลวาระ ทำให้ต้องการน้ำไปเพิ่มเติมเสมอ
- 1.3 ความต้องการทางเพศ ความต้องการด้านนี้จะเริ่มขึ้นเมื่อคนเราย่าง เข้าสู่วัย

รุ่น และเป็นผู้ใหญ่ อาจจะมีอายุมากขึ้นตามลำดับ การแสดงออกถึงความต้องการทางเพศ ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความพึงพอใจ รสนิยม วัฒนธรรมนิยมประเพณีของสังคมนั้น

- 1.4 อุณหภูมิที่เหมาะสม สิ่งมีชีวิตจะดำรงชีวิตอยู่ได้ ก็ต้องอาศัยความสมดุลทางด้านร่างกาย อุณหภูมิในร่างกายไม่สูงหรือต่ำเกินไป อุณหภูมิภายนอกก็เช่นกัน ไม่ต่ำหรือสูง เกินกว่าปกติที่ร่างกายจะทนได้ เมื่อเกิดความหนาวจัดก็จะเกิดแรงขับ เพื่อเสาะแสวงหาสิ่งอื่นมาทำให้ร่างกายเกิดความอบอุ่นตามต้องการ เช่น เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัย 4
- 1.5 การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด แรงขับชนิดนี้เกิดจากความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดเพื่อให้ร่างกายเกิดความปลอดภัย ความเจ็บไข้ของร่างกายทำให้ร่างกายพยายามสร้างภูมิคุ้มกัน จนสามารถต้านทานโรคและเมื่อมีบุคคลอื่น ๆ จะทำร้ายเรา เราก็จะพยายามหลีกเลี่ยงหรือหลบไป เป็นต้น
- 1.6 ความต้องการพักผ่อนนอนหลับ เมื่อร่างกายเกิดความเหน็ดเหนื่อย เนื่องจากการใช้พลังงานออกแรงในการทำงาน เกิดความเหนื่อยล้า เกิดความอ่อนเพลียของร่างกาย เราต้องการนอนหลับพักผ่อน เพื่อจะผ่อนคลายให้ร่างกายได้มีโอกาสสะสมพลังงานใหม่ และซ่อมแซมส่วนสึกหรอของร่างกาย
- 1.7 ความต้องการอากาศบริสุทธิ์ ที่มีก๊าซออกซิเจนสำหรับการหายใจ เราอาจอดสู้อากาศที่สกปรกได้หลายชั่วโมง แต่กลิ่นหายใจได้ไม่นาน
- 1.8 ความต้องการการขยับถ่าย เป็นการขับของเสียออกจากร่างกาย เป็นสิ่งจำเป็นเช่นเดียวกับอาหารและน้ำ เพราะของเสียเหล่านี้จะเป็นพิษต่อร่างกายทำให้เราอึดอัดไม่สบาย บางครั้งถ้าตกค้างในร่างกายนาน ๆ อาจทำลายชีวิตได้

## 2. ความต้องการทางจิตใจและสังคม (Psychological and Social Need)

การจูงใจประเภทนี้ค่อนข้างจะสลับซับซ้อน เกิดจากสภาพสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับและ เป็นสมาชิกอยู่ แยกออกได้ดังนี้

### 2.1 ความต้องการที่เกิดจากสังคม ซึ่งเป็นมรดกตกทอด ทางวัฒนธรรมและ

กลายเป็นลักษณะนิสัยประจำตัวของแต่ละคนซึ่งสิ่งเหล่านี้จะแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม

- 2.2 ความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้ เราต้องมีประสบการณ์และการเรียนรู้มาก่อนจึงจะเข้าใจและเลือกปฏิบัติได้ บางทีเราต้องศึกษาว่าเริ่มต้นอย่างไรและปฏิบัติกันอย่างไรในสังคม

### ขวัญกำลังใจ (Morale)

สืบเนื่องจากมูลเหตุจูงใจในการทำงานเราพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทําให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกประการหนึ่งก็คือ ขวัญกำลังใจ Dr. Newmer ได้ให้ความหมายว่า " ขวัญคือ สภาวะทางจิตใจซึ่งทําให้บุคคลทํางานของคนด้วยความรู้สึกพึงพอใจและสนุกเพลิดเพลิน "21 บทานุกรม Webster ให้คำจำกัดความว่า " ขวัญ คือสภาพของอารมณ์จิตใจ และนี่ก็จะเป็นที่นำไปสู่การทํางานด้วยความคํั่งอกตั้งใจ และทํางานให้เป็นที่ เชื่อถือไว้วางใจได้ "22 ในขณะที่ วิจิตร อวาทกุล ให้ความหมายไว้ในตอนเดียวกันว่า " ขวัญคือ สภาวะทางจิตใจของทุกคนในกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เป็นอันหนึ่งอันอันเดียว มีความมุ่งมั่นที่จะทํางานให้เสร็จแม้จะมีอุปสรรคขัดขวางก็จะพยายามช่วยกันอย่างสุดความสามารถ เพื่อที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้ "23

สรุปแล้วขวัญกำลังใจก็คือ สภาวะของความพึงพอใจและความภาคภูมิใจของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน เป้าหมายและสัมฤทธิ์ผลขององค์การนั่นเอง

### ขวัญที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหาร

ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ที่อยู่นานหน่วยงานที่ดีจะทําให้

1. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เสริมสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ ทําให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มอันจะเป็นพลังขององค์การในอันที่จะต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างเข้มแข็งและมั่นคง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ รวมทั้งความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย
5. ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน
6. ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์การของตนยิ่งขึ้น

#### ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญของการทํางาน

ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดกำลังใจที่ดีมี 6 ประการด้วยกันคือ

1. ภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานของผู้นำ.
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของพนักงาน
3. ความศรัทธาเชื่อมั่นของพนักงาน ที่มีต่อวัตถุประสงค์ นโยบายของกลุ่มและองค์การ
4. ความเป็นธรรมในการพิจารณา ให้บำเหน็จความดีความชอบ ตำแหน่งหน้าที่
5. สภาพของการทํางาน ความสะดวกสบาย งานหนัก เหมาะสม พอใจหรือไม่พอใจ
6. สุขภาพทางร่างกายและจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน แข็งแรงพอที่จะทํางานในหน้าที่ หรืออ่อนแอทํางานไม่ไหว

#### อาการของขวัญดีหรือไม่ดี

เราสามารถสังเกตอาการของขวัญได้ จากทั้งที่อยู่ในตัวของบุคคลแต่ละคนหรืออาการที่แต่ละคนแสดงออกมารวมๆกันเป็นอาการของกลุ่มได้คือ อาการต่างๆที่แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญดี เช่น

1. การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานแจ่มใสสว่าง เรือง
2. การดำเนินงาน ราบรื่น เรียบร้อย ไม่ขัดแย้ง การงานไม่ผิดพลาด ความถูกต้องแม่นยำสูง เชื่อถือได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การทำงานของบุคคลสนุกและเพลิดเพลินกับงาน ตั้งใจและสนใจงาน

4. สมาชิกในหน่วยงานจะช่วยเหลือกันเสนอแนะ ช่วยชี้ข้อแก้ไขในการปรับปรุงงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

5. การวิพากษ์วิจารณ์ คติชม ตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ

6. สมาชิกในหน่วยงานมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อ พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือไปจากงานประจำหรือในยามฉุกเฉิน

7. ยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษที่นอกเหนือไปจากงานประจำ ด้วยความภาคภูมิใจ เต็มใจ ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส

8. แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติบางอย่าง เกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในหน่วยงานก็ยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขดีตามเดิม

อาการที่แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญไม่ดี

1. มีอาการหวาดผวา ตื่นเต้น ตื่นตระหนกต่อข่าวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ง่าย แม้มีเหตุการณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์กันใหญ่โต มีข่าวลือและการซุบซิบ นินทาว่าร้ายกันมาก

2. มีบรรยากาศขบเซา เศร้าสร้อย บุคคลไม่ค่อยร่าเริงแจ่มใส มักแสดงอาการมินชา บึ้งตึง เฉื่อยชา เหนาทงอยานการปฏิบัติตนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

3. มีการขาด การลา การมาทำงานสายเพิ่มขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก

4. การทำงานผิดพลาด ไม่แน่นอน เชื่อถือไม่ได้และมีอาการผิดปกติ

5. มีการลาออก หรือโยกย้ายงาน ในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ

6. ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มีการทะเลาะเบาะแว้งแก่งแย่งชิงดีกัน อิจฉาริษยา กระทบกระทั้งกันในเรื่องบรรดาสมาชิกของหน่วยงาน

7. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเฉยเมย เย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา พยายามหลีกเลี่ยงไม่พบหรือเดินสวนกัน ไม่ค่อยมองหน้าเมื่อพุดกัน การพูดคุยแบบถามคำตอบคำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. แสดงอาการแข็งกร้าว กระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพ ไม่เชื่อฟัง
9. แสดงความไม่สนใจงาน หรือไม่เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน
10. มักแสดงประหนึ่งว่าทำงาน และมีงานยุ่งอยู่ตลอดเวลา แต่งานไม่เสร็จสักที งานเสร็จช้าเดินไปเดินมา ไม่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง
11. มีการร้องทุกข์ บัตรสนเท่ห์มากผิดปกติ
12. บุคคลมักแสดงออกทางอารมณ์ไม่ดี หงุดหงิด วิวาทขี้อารมณ์ในเรื่องขมขื่น การสำรวจวิเคราะห์ปัญหาในการทำงานของสมาชิกในหน่วยงานอาจทำได้ โดยใช้แบบสำรวจที่ต่างประเทศเรียกว่า แบบสอบถามทัศนคติของลูกจ้าง (Employee Attitude Questionnaire) การสำรวจนี้จะสำรวจในส่วนต่างๆที่มีผลกระทบต่อขบวนการทำงาน 14 ส่วนด้วยกันคือ<sup>24</sup>

1. ความต้องการของงาน (Job Demands)
2. สภาพการทำงาน (Working Conditions)
3. เงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน (Wage)
4. สิทธิ ผลประโยชน์ที่จะได้รับ (Employee Benefits)
5. มิตรภาพและความร่วมมือของผู้ร่วมงาน (Friendliness and Cooperation of Employees)
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา (Supervisory Employee Relations)
7. ความเชื่อมั่นต่อการบริหารงาน (Confidence in Management)
8. เทคนิคความสามารถของหัวหน้างาน (Technical Competence of Supervision)
9. ประสิทธิภาพของการบริหารงาน (Effectiveness of Administration)
10. ความเพียงพอในการติดต่อสื่อสาร (Adequacy of Communication)
11. สถานภาพและการยอมรับนับถือ (Status and Recognition)
12. ความมั่นคงของงานและความสัมพันธ์ของงาน (Security of Job and Work Relations)
13. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์การ (Identification

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

with the Company)

14. โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าสูงขึ้น (Chance of Growth and Advancement)

จากผลกระทบต่อขวัญในการทำงานทั้ง 14 ส่วนนี้ อาจจัดเป็นหัวข้อใหม่ที่สำคัญ ซึ่งมหาวิทยาลัยอริยาคโภ ได้จัดทำคำถามเป็นแบบสำรวจทัศนคติและวัดขวัญของการทำงานไว้ 5 ด้าน คือ

1. เกี่ยวกับองค์การและการบริหารงาน
2. เกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา
3. เกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทน
4. เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน
5. ความพอใจในงาน<sup>25</sup>

ตารางที่ 3

แบบสำรวจทัศนคติและวัดขวัญของการทำงาน

คำถาม	คำตอบ		
	ใช่	ไม่ชัด	ไม่แน่ใจ
<p>1. เกี่ยวกับองค์การและการบริหารงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์การนี้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เรียบร้อย ราบรื่น</li> <li>- ฝ่ายบริหารสนใจต่อสวัสดิการของสมาชิก</li> <li>- องค์การนี้มีงานดีสำหรับบุคคลที่ต้องการความก้าวหน้า</li> <li>- ฝ่ายบริหารไม่ได้บอกเรื่องราวต่างๆที่เราต้องการรู้</li> <li>- ข้าพเจ้ารู้สึกข้าพเจ้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนี้อย่างแท้จริง</li> </ul>			
<p>2. เกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บังคับบัญชารักษาความยุติธรรม</li> </ul>			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำถาม	คำตอบ		
	ใช่	ไม่	ไม่แน่ใจ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บังคับบัญชามีความรู้เกี่ยวกับงานของเขาเพียง เล็กน้อย</li> <li>- ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติยกย่องชมเชย เมื่อข้าพเจ้าทำงานดี</li> <li>- ผู้บังคับบัญชามักจะขอความคิดเห็นในการปรับปรุงงานที่ดีขึ้น</li> <li>- ผู้บังคับบัญชาลง เล่าในการตัดสินใจอยู่เสมอ</li> </ul> <p>3. เกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินเดือนของข้าพเจ้า เพียงพอที่จะดำรงชีพได้อย่างสบาย</li> <li>- ข้าพเจ้าได้รับเงินเดือนน้อยกว่างานที่ทำ</li> <li>- ผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งนั้นเหมาะสมแล้ว</li> <li>- ข้าพเจ้าทำงานที่มีคุณค่า มีประโยชน์อย่างมาก</li> </ul> <p>4. เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้าพเจ้า เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี</li> <li>- เมื่อเห็นใครทำงานไม่ได้มาตรฐานที่วางไว้ เราจะช่วยเหลือกัน</li> <li>- ในหมู่ผู้ที่ทำงานร่วมกับข้าพเจ้ามีเพียง 2-3 คนที่เขาคิดว่าเขา เป็นผู้บริหารงาน</li> </ul> <p>5. ความพอใจในงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานของข้าพเจ้าไม่สนุกเพลิดเพลิน ซ้ำซาก น่าเบื่อหน่าย</li> <li>- ข้าพเจ้าสามารถ เรียนรู้จากงานได้มากมาย</li> <li>- องค์การต้องการให้เราทำงานมากเกินไป</li> <li>- งานของข้าพเจ้ามีความกดดันมากเกินไป</li> <li>- บางครั้งข้าพเจ้ารู้สึก ว่า งานที่ข้าพเจ้าทำอยู่นี้ไม่มีความสำคัญ หรือมีประโยชน์เลย</li> <li>- ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนี้</li> <li>- ข้าพเจ้ามีโอกาที่จะ เรียนรู้และพัฒนาตนเองมากมาย</li> </ul>			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการตอบของพนักงานในองค์การในคำถามเหล่านี้ แล้วนำลำดับคะแนนมาประเมินผลก็จะทราบได้ว่าขวัญของผู้ทำงานดีหรือไม่ดี ต้องปรับปรุงแก้ไขด้านใดบ้าง คำถามเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้ผู้บริหารงานทราบว่า จะต้องปรับปรุงสิ่งใดบ้างในการบำรุงขวัญ ถ้ายังบกพร่องอยู่จะได้จัดการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

### วิธีบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน อาจทำได้หลายวิธี เช่น

1. การจัดให้เงินเดือน ค่าจ้างแรงงานให้เป็นธรรม
  2. การจัดสวัสดิการ หมายถึงการจัดสิ่งที่บรรเทาความทุกข์ยากลำบากเดือดร้อนในการทำงาน ให้ผู้ทำงานได้รับความสะดวกสบายในการทำงานตามอัตภาพ
  3. การส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงในการทำงานให้ดีขึ้น เช่น ให้เขามีโอกาสพูด รับฟัง เขาบ้าง ให้แสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานหรือช่วยในการตัดสินใจมากขึ้น
  4. เปิดโอกาสที่มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างทัดเทียมกัน ได้รับผลตอบแทนที่เท่ากัน มีมาตรฐานในการวัดความสำเร็จของงานที่มีมาตรฐานเชื่อถือได้
  5. มีความฉลาดรอบรู้ ผู้นำมักจะมีสมองที่เฉลียวฉลาด อยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ สามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงใช้ในการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ
  6. การจัดให้มีการศึกษาสำหรับผู้บังคับบัญชา ทัศนคติที่ให้คำปรึกษาแก้ปัญหาในการตัดสินใจแก่ผู้บังคับบัญชา
  7. จัดให้มีการประเมิน สักรวจตรวจสอบทัศนคติ สดับรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
  8. การจัดให้มีการขจัดปัญหาความทุกข์ร้อน ข้อร้องทุกข์ อย่างตรงจุดและที่ต้นเหตุมิใช่ปลายเหตุ
- ขวัญและการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีความสำคัญที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์หรือเกิดความริ้วฉานขึ้นในหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้บังคับบัญชา นักบริหารที่ดีจะต้องใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศิลปะในการปกครองให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานของตนเองด้วยความตั้งใจ พอใจ สนุก เพลิดเพลินกับงาน รวมทั้ง เกิดความสัมพันธ์ภาพที่ดีซึ่งกันและกันด้วย

ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา สมาชิกในหน่วยงาน ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ มีผลทำให้ลักษณะของขวัญเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เนื่องจากปัจจัยและสภาวะแวดล้อมในการบริหารเปลี่ยนแปลงไปไม่คงที่ ผู้บังคับบัญชาจะต้องค้นหาให้พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการอะไรที่จำเป็นก่อนและหลัง อยู่ในสภาวะที่พึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือไม่ แล้วทำการบำรุงขวัญของแต่ละคน แต่ละกลุ่มให้ดีขึ้น โดยระลึกเสมอว่า ความสำเร็จของผู้บังคับบัญชาหรือนักบริหารส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะทำให้เกิดความต้องการขององค์การกับความต้องการของสมาชิกในองค์การ สมดุลย์กัน

#### การตอบแทนและสวัสดิการของบุคลากร (Compensation & Security)

ตัวอย่างใดบุคลากรจึงจะทำงานให้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงที่สุด คำตอบก็คือ ต้องทำให้เขาเหล่านั้นมีขวัญกำลังใจที่ดีที่สุด ถ้าจะถามต่อไปว่าแล้วตัวอย่างใดจึงจะให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีที่สุด คำตอบก็คือ ต้องจัดให้มีการตอบแทนที่ยุติธรรมเพียงพอ และจัดสวัสดิการและสภาวะแวดล้อมให้เหมาะสมกับความต้องการของเขาตนเอง

การตอบแทนบุคลากรที่นิยมใช้กันมาก ประกอบด้วย

1. เงินเดือน
2. เงินเพิ่มพิเศษ
3. เงินโบนัส
4. เงินค่าทำงานนอกเวลา
5. การเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การเลื่อนยศ
7. การเลื่อนตำแหน่ง
8. การให้เครื่องราชอิสริยาภรณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สวัสดิการส่วนมากประกอบด้วย

1. บ้านหนึ่ง
2. บ้านญาติ
3. ค่าทดแทน
4. ค่ารักษาพยาบาล
5. ค่าช่วยเหลือบุตร
6. ค่าเล่าเรียนบุตร
7. ค่าฟื้นฟูสมรรถภาพ ค่าศพ
8. ค่าเช่าบ้าน
9. ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พักและค่าเดินทาง
10. ค่าอาหารที่การนอกเวลา
11. ค่าสหนาการ
12. การลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน ลาบวชหรือประกอบพิธีฮัจย์ ลาไปต่างประเทศ

ลาคลอดบุตร ลาไประดมพล และลาศึกษาต่อ เป็นต้น

จากรายละเอียดทั้งหมดการตอบแทนและสวัสดิการนั้นบางอย่างในภาคราชการไม่มีจัดไว้ให้ เช่น เงินโบนัส หรือค่าสหนาการประจำปี และบางอย่างในภาคเอกชนก็ไม่มี เช่น เครื่องราชอิสริยาภรณ์หรือ เงินบำนาญ เป็นต้น ปัญหาด้านการตอบแทนและสวัสดิการนั้นอันที่จริงแล้วต้องถือว่าเป็นปัจจัยขั้นแรก ในความต้องการของมนุษย์ เพราะจะเป็นปัจจัยในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความคงอยู่ในงานอาชีพอย่างผูกพัน

## ปัจจัยการลาออกจากงาน

ในการทำงานของบุคคลนั้น ทุกคนมีความต้องการสภาพการทำงานที่ดี มีความมั่นคงในอาชีพ ต้องการเห็นความสำเร็จในงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ซึ่ง จะเป็นการภาคภูมิใจอย่างยิ่งกับตนเองและเพื่อนสมาชิกต่าง ๆ ในสังคม แต่ในความเป็นจริงนั้นบุคคลมิได้ประสบความสำเร็จกับการทำงานในอาชีพของตนเอง เสมอไป บางครั้งอาจต้องพบกับความล้มเหลว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หรือความเบื่อหน่ายจนต้อง เปลี่ยนงาน เปลี่ยนอาชีพใด ๆ ซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ อยู่หลายประการที่ เกี่ยวข้องกับการ เปลี่ยนงานหรือการลาออกจากการงาน

### ความขัดแย้งในการทำงาน

ในการทำงานใด ๆ ก็ตาม มักจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเสมอระหว่าง บุคคลกับบุคคล ระหว่างองค์การกับองค์การ หรือแม้แต่ในตัวมนุษย์เองก็มีความขัดแย้งกันภายใน ระหว่างเหตุผลและกิเลส David W. Johnson & Frank P. John ได้ให้ความหมาย ของความขัดแย้งว่า

" หมายถึงกิจกรรมหนึ่งที่เกิดขึ้นในลักษณะที่ขัดขวาง กีดกัน หรือรบกวน กิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้นเสียหายดำเนินไปได้โดยยาก หรือมีผลงานน้อยลง ทางใดทางหนึ่ง กิจกรรมที่ขัดแย้งนี้อาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือ ระหว่างคนในกลุ่มก็ได้ "26

### สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเสมอและมักจะหลีกเลี่ยงได้ยาก สาเหตุของความขัดแย้ง มักเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับกลุ่ม สาเหตุโดยทั่วไปมีดังนี้

1. การจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ คน เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องจัดสรรให้แก่กลุ่มต่าง ๆ ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากการแบ่งสรรปันส่วนไม่เป็นไปตามความต้องการ ทรัพยากรมีน้อยไม่พอกับความต้องการ

2. ความแตกต่างในเป้าหมาย เป้าหมาย (Goal) คือ สิ่งที่เราต้องการให้สิ่งนั้น เป็นไปตามที่เราวางไว้ คนในองค์การมีแนวความคิดแตกต่างกันไปที่จะ เลือกปฏิบัติ ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในองค์การขึ้นได้ ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องของการแสวงหา ทางเลือกของทางเดิน เลือกวิธีการของการปฏิบัติ แต่ละคนย่อมมีวิธี เนื่องจากความแตกต่าง ของประสบการณ์ การศึกษาเล่าเรียนและค่านิยม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมของการปฏิบัติงาน ต่างก็ต้องมีความเกี่ยวโยงกัน งานบางกลุ่มทำงานมากทำงานหนักแต่ฝ่ายบริหารไม่เห็นผลงาน แต่ไปสนใจกลุ่มที่เอาใจ กลัซซิด เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

4. ความแตกต่างในความเชื่อและค่านิยม ค่านิยม (Value) หมายถึงสิ่งที่มีคุณค่า แล้วบุคคลใดยอมรับไว้ เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ค่านิยมจะอยู่ในความคิด ความเชื่อของบุคคลนั้น ค่านิยมเป็นสิ่งที่สำคัญที่เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้

5. ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ สติลล์ เป้าหมายส่วนตัว เหล่านี้ก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้เช่นเดียวกัน

6. ความเปลี่ยนแปลง เมื่อมีความเปลี่ยนแปลงในองค์การไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เปลี่ยนเป้าหมายของการผลิต เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เมื่อบุคคลไม่เข้าใจและไม่ยอมรับยอมเกิดการต่อต้าน ซึ่งก็เป็นความขัดแย้งในองค์การ

สรุปแล้วจะเห็นว่าลักษณะของความขัดแย้งมาจากสาเหตุใหญ่ ๆ 2 ประการ คือ

1. ทัศนคติหรือความคิด เห็นต่างกัน
2. ผลประโยชน์ขัดกัน

ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานนั้น เป็นสิ่งที่ ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะต้องร่วมมือกันใช้ภาวะผู้นำที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ร่วมมือกันตัดสินใจลดความขัดแย้งให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด การแก้ปัญหาคความขัดแย้งสามารถทำได้ 4 วิธี คือ

1. หลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น เช่น การไม่เผชิญหน้า ไม่โต้เถียง หรือ ทะเลาะวิวาท สะกดอารมณ์หรือยอมแพ้เสียข้างหนึ่ง
2. การกลบเกลื่อน หมายถึง ไม่ถือว่าเป็นเรื่องขัดแย้งหรือถ่วงเวลาให้ เหตุการณ์ค่อยๆ คลายความขัดแย้งไปเอง
3. การประนีประนอม ใช้วิธีต่อรองหรือพบกันครึ่งทางยอมลดหรือเสียผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายลงไปบ้าง
4. การเผชิญหน้า วิธีนี้ควร เป็นวิธีสุดท้ายเพราะอาจใช้กำลัง อำนาจหรือ ความรุนแรง เข้าตัดสิน

## ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง มีทั้ง ผลดีและผลเสีย รวมทั้งก่อให้เกิดความสร้างสรรค์และทำลาย  
ในด้านผลดีของความขัดแย้งก็คือ

1. ข้องกันการหยุดอยู่กับที่ ทำให้เห็นแนวความคิดที่แตกต่างกัน
2. ความขัดแย้งทำให้คนเราแสวงหาแนวความคิดใหม่ และมุ่งขจัดปัญหาเลื่อนลอย  
รวมทั้งการแสวงหาแนวความคิดที่เหมาะสมและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
3. เป็นการบังคับให้คนเราสำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเอง อีกครั้งหนึ่ง  
ว่าดีแล้วเหมาะสมเพียงใด ในการเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งย่อมจะมีผลดีต่อ  
องค์การ

4. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่
  5. เป็นการตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ
  6. ความขัดแย้งภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันภายใน  
องค์การ
- ส่วนผลเสียของความขัดแย้งก็มี เช่นเดียวกันได้แก่

1. คนทำงานหมดกำลังใจ บางคนก็ย้ายหรือลาออกโดยเฉพาะ คนที่มีความขัดแย้ง  
ทางความคิด เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งก่อให้เกิดการขาดกำลังใจ คนทำงานอ่อนแอ  
โรงงานอยู่ไม่ได้ เพราะผลผลิตจะต่ำลงได้
2. สัมพันธภาพของความ เป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง
3. บรรยากาศของความ เชื่อถือและความไว้วางใจระหว่างบุคคลหมดไปและ เกิด  
ความทะเลาะบาดหมางขึ้นได้
4. มีแรงต่อต้าน ทำให้การทำงานขาดความร่วมมือ ไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้  
ความร่วมมือร่วมใจกันหมดไป

## การออกจากงาน

ปัญหาการลาออกจากงานนั้นเกิดจากความขัดแย้งในการทำงานของบุคคล ถ้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หากพิจารณาจากทฤษฎีความพึงพอใจในงานของ Herzberg จะพบว่ามีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้แก่<sup>27</sup>

1. นโยบายของสถานที่ทำงานและการบริหารงาน
2. ผู้บังคับบัญชา
3. เงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในงาน
5. สภาพของงาน

ส่วนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานได้แก่

1. แรงจูงใจผสมฤทธิ์
2. การได้รับการยอมรับ
3. ตัวลักษณะงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในงาน

สิ่งที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจงาน เป็นสภาพแวดล้อม ส่วนสิ่งที่สร้างความพึงพอใจงาน คือ ตัวของงานเอง จากปัจจัยดังกล่าว หากผู้ที่ทำงานได้ประเมิน

1. ปัจจัยด้านความพึงพอใจสูง และต่ำในด้านความไม่พึงพอใจเขาจะอยู่ในงานอาชีพนั้นต่อไป

2. ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่ำ และสูงในด้านความไม่พึงพอใจเขาจะเปลี่ยนงานอาชีพอื่น

3. หากสูงทั้งด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ก็คงอยู่ในงานแต่มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่นที่มีสภาพดีกว่าแต่ไม่เปลี่ยนงานอาชีพ

4. หากต่ำทั้งด้านความพึงพอใจงานและไม่พึงพอใจ ควรจะหาทางช่วยเหลือเขา เพราะ เขาไม่สามารถทำงานได้<sup>28</sup>

### ปัญหาการลาออกของครู

ในประเทศไทยนั้น ปัญหาการลาออกของครูมีสถิติค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ครูช่างอุตสาหกรรม ที่สอนอยู่ในสังกัด กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีผู้จัดทำ การศึกษาสภาพต่าง ๆ ของอาชีพครูไว้หลายประการ เช่น เจลีย์ว บุรีภักดี และคณะ ได้ทำ การวิจัยถึง รูปแบบการพัฒนาครูช่างอุตสาหกรรมของประเทศไทยเมื่อ พ.ศ. 2530-22531 โดยทำการศึกษาจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างในวิทยาลัยเทคนิคต่าง ๆ พบว่าครูช่างที่สอนอยู่ ในวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษามีทัศนคติต่ออาชีพดังนี้

### ก. สิ่งที่ชอบ ประกอบด้วย 6 หมวด คือ

#### 1. เกี่ยวกับวิชาการที่เรียนมา

- การได้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
- การได้นำความรู้ที่เรียนมาใช้โดยตรง
- การได้ใช้ความรู้อย่างมากและอย่างเต็มที่
- การได้รับความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ
- การได้ค้นคว้าและทดลองตามทฤษฎี
- การได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- การได้แก้ปัญหาอยู่เสมอ
- ได้มีโอกาสทบทวนความรู้อยู่ประจำ

#### 2. เกี่ยวกับการะงานสอน

- ชอบสอนและการเป็นครู
- การได้ทบทวนตามความรู้ที่ได้เรียนมา
- การได้ทบทวนที่ชอบ
- การได้รับมอบหมายให้สอนในวิชาที่ถนัด
- การสอนให้ผู้เรียนปฏิบัติงานได้และนำไปประกอบอาชีพได้
- มีอุปกรณ์และเครื่องมือพร้อม
- การมีความคิดอิสระในการสร้างสรรค์ผลงาน
- งานที่ทำท่ายความสามารถ
- การฝึกอบรมเพิ่มเติมในวิชาที่สอน
- การทบทวนที่มีระเบียบแบบแผน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- การตรงต่อเวลา
- ความซื่อสัตย์และมีระเบียบวินัย
- การสอนจริยธรรม
- การสร้างสื่อการสอน
- การจัดนิทรรศการแข่งขันฝีมือช่าง
- โรงเรียนที่มีบริเวณกว้างขวางและปราศจากเสียงรบกวน

### 3. เกี่ยวกับนักศึกษา

- นักศึกษาที่มีระเบียบวินัย
- นักศึกษาที่แต่งกายเรียบร้อย
- นักศึกษาที่มีความรับผิดชอบ
- นักศึกษาที่ฝึกงานอย่างจริงจัง
- นักศึกษาที่สามัคคีกัน
- นักศึกษาที่ตั้งใจเรียน
- การแนะแนวอาชีพแก่นักศึกษา
- การเปลี่ยนนักศึกษาทุกปี ทากห้ามนำใบโอนย้าย
- การให้ความปรึกษาแก่นักศึกษา
- ความสนทนาระหว่างนักศึกษากับครูช่าง
- นักศึกษาที่กระตือรือร้นต่อการฝึกงาน
- การปลูกฝังกิจนิสัยที่ดีในการปฏิบัติงานช่าง

### 4. เกี่ยวกับสวัสดิการหรือรายได้

- งานที่สุจริต
- รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการทำงานนอกเวลา
- สวัสดิการต่าง ๆ เช่น บ้านพักข้าราชการ
- อาชีพที่มีเกียรติได้รับการนับถือจากสังคม
- อาชีพที่อิสระ
- อาชีพที่ก้าวหน้าพัฒนาตัวเองได้เสมอ
- อาชีพที่เรียบง่ายไม่ต้องดิ้นรนมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ไม่ต้องย้ายที่ทำงานบ่อย

#### 5. เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน

- เพื่อนร่วมงานที่ดี
- มีหัวหน้างานที่มีความเป็นธรรม ยุติธรรม
- การปฏิบัติแบบอยู่กันฉันพี่น้อง
- การทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ
- สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ
- การเข้ากับผู้บริหารได้ดี
- ผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจการทำงาน
- เพื่อนร่วมงานที่เข้าจากกันดี
- เพื่อนร่วมงานที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- เพื่อนร่วมงานที่มีความสามัคคี
- เพื่อนร่วมงานที่มีความรับผิดชอบ

#### 6. เกี่ยวกับด้านอื่นๆ

- ความยุติธรรมในการทำงาน
- การหาประสบการณ์แก่ตนเอง
- การสร้างงานในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา
- ช่วยงานด้านกิจกรรมของมหาวิทยาลัย
- กิจกรรมพิเศษ
- การพัฒนาชุมชน
- การเข้าแถวเคารพธงชาติ
- การอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้แก่ครูช่าง

#### ข. สิ่งที่ไม่ชอบ ประกอบด้วย 5 หมวด คือ

##### 1. เกี่ยวกับงานสอน

- ขาดวัสดุอุปกรณ์และ เครื่องมือ เครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย
- การจัดซื้อวัสดุล่าช้าไม่ทันกับความต้องการ
- ต้องรับผิดชอบมาก ทำงานหนัก และมีงานอื่น นอกจากงานสอนมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- หลักสูตรเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ หลักสูตร ปวช.30 เร่งรัดเกินไป
  - สอนมากเกินไป
  - สอนเนื้อหาวิชาที่ไม่ได้เรียนมาหรือวิชาที่ไม่ถนัด
  - ต้องใช้เสียงมาก
  - การซ่อมแซมอุปกรณ์ทำได้ยาก
  - เวลาฝึกมีน้อย
  - ตามเทคโนโลยีไม่ทัน
  - วิธีสอนเก่า ๆ
  - ตำราเรียนเก่า ๆ
  - ขาดการอบรมวิทยากรใหม่ ๆ
  - อันตรายจากโรงงาน
  - ระบบการเรียนการสอนที่ซ้ำซ้อน
  - หลักสูตรไม่ชัดเจน
  - งานซ้ำซ้อน
  - สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสม
  - ไม่ชอบการเป็นครู
2. เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน
- การประจบประแจงผู้บังคับบัญชา
  - ผู้บริหารที่ไม่ส่งเสริมขวัญและกำลังใจ
  - การขาดความสามัคคี
  - การเล่นพรรคเล่นพวก
  - ผู้บังคับบัญชาที่ไม่ยุติธรรม
  - ความไม่เสมอภาค
  - ผู้บังคับบัญชาที่ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น
  - ผู้บังคับบัญชาที่ปล่อยปละละเลย
  - การเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน
  - การทำงานที่เห็นแก่หน้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- การบริหารงานของหัวหน้างาน
- ผู้บริหารงานที่ใช้อำนาจเผด็จการ
- ผู้บริหารงานที่ไม่คำนึงถึงประโยชน์ของนักศึกษา
- ผู้บริหารที่พัฒนาสถานที่มากกว่าวิชาการ
- ความไม่จริงใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน
- บุคลากรบางคนทวงวิชา
- สังคมที่คอยแต่จะทำลายกัน
- ความขัดแย้งในหมู่อาจารย์
- การเห็นแก่ตัว
- การแก่งแย่งชิงดีกัน
- การทับถมผู้อื่น
- การนิินทา
- ผู้บริหารที่ไม่เด็ดขาด
- ความทอดทิ้ง
- การทำตนเป็นผู้สอนมากกว่าเป็นครู
- การใช้อำนาจานทางที่ไม่ถูก
- ความไม่รับผิดชอบ

### 3. เกี่ยวกับระบบบริหาร

- ความล่าช้าไม่คล่องตัวของระบบราชการ
- งบประมาณมีน้อย
- ระบบบริหารของกรมอาชีวศึกษา
- ระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีมากหุ้มหุ้ม
- ความสลับปรก
- ระบบการทำงานที่ไม่มีการแบ่งงานที่ดี
- ความไม่เป็นธรรมในระบบการทำงาน
- ระบบการบริหารที่ใช้อำนาจไม่คล่องตัว
- ขาดความยุติธรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ซาตการพัฒนาศาลากร
- การทาตามกฎระ เบียบของสถาบัน
- การพัฒนาทางด้านเทคนิคใหม่ ๆ ซ้า
- เน้นการพัฒนาด้านอาคารสถานที่มากกว่าวิชาการศึกษา
- การทาพานนอกหน้าที่
- การจัดซื้อวัสดุราคาแพงกว่าท้องตลาด
- การบริหารของฝ่ายบริหารสถานศึกษา
- ระบบบริหารไม่ต่อ เนื่อง
- ระบบการเรียน 4 เทอม
- การก้าวถ่ายงาน
- สถานศึกษามีคิน่าไม้ค่อย
- บรรยากาศนที่ทาพานไม่บออ่อน
- ระบบบริหารงานที่ไม่เป็นธรรม
- ห้องสมุดไม่ทันสมัย
- ระบบบริหารที่รวมอานาใจไว้ส่วนกลางมากเกินไป
- การอยู่เวรยาม
- งานค่าน
- การใช้ทรัพยากรผิดประเภท
- คานแห่งผู้บริหาร
- ความไม่เสมอภาคในระบบราชการ
- ทานน้ำที่ถูกรการและการเงิน
- การติดค่อผู้บังคับบัญชาาระดับสูง

#### 4. เกี่ยวกับนักศึกษา

- ซาตาระ เบียบวินัย
- ไม่คอยสนใจเรียน ซาตความกระตือรือร้น
- นักศึกษาไม่สุภาพปกครองยาก
- พื้นฐานความรู้ของนักเรียนค่าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- นักศึกษามีให้เล็กน้อย
- นักศึกษามีมากกว่าอุปกรณ์
- นักศึกษาคือร้าน
- ความขัดแย้งในหมู่คณะ
- การไม่มีคุณธรรมของนักเรียน
- สิ่งแวดล้อมไม่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักศึกษา
- นักศึกษาไม่รับผิดชอบ
- นักศึกษาขาดทักษะ
- นักศึกษาขาดความสามัคคี

#### 5. ด้านสวัสดิการ

- รายได้น้อย
- ชั่วโมงสอนนอกเวลาลดลง
- สวัสดิการไม่เพียงพอ เช่น บ้านพัก
- ค่าตอบแทนการสอนน้อยลง
- สวัสดิการไม่ค่อยคล่องตัว 29

#### งานวิจัยที่เกี่ยวกับการลาออกเพื่อเปลี่ยนงานของครู

Daniel Newman กล่าวถึง การตัดสินใจเพื่อเปลี่ยนงานของ ผู้มีอาชีพครูว่าเป็นเรื่องที่ลึกซึ้งและละเอียดอ่อน เพราะมันจะเกี่ยวพันไปในหลาย ๆ ส่วนของชีวิต เช่น ในครอบครัวในสังคม และในความสัมพันธ์กับโลกใหม่ นอกจากนี้เขายังได้ทำการวิจัยพบว่า ผู้ที่มีอาชีพเป็นครูนั้นพอทำงานได้สัก 10 ปีแล้วหรือมีอายุในช่วง 35 ปี ส่วนมากจะเริ่มใคร่ครวญและประเมินแนวทางชีวิตของตนเองว่า ผลการดำรงชีวิตของตนเองในอาชีพครูนั้น เหมาะสมพึงพอใจกับตนเองหรือยัง หรือควรจะ เปลี่ยนอาชีพไปทำอย่างอื่นจะดีกว่า ซึ่งช่วงอายุงานประมาณ 10 ปีนั้น เป็นช่วงอายุจริงระหว่าง 25-35 ปี เป็นช่วงที่เรียกได้ว่าถึงจุดที่มีความประสบความสำเร็จสูงสุด เป็นช่วงกึ่งกลางของชีวิต คนส่วนมากเริ่มหันมามองถึงรายได้ ความมั่นคง และความก้าวหน้าของตนเอง หลายคนได้ลาออกจากการเป็นครูเปลี่ยนอาชีพไปเลย และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนมาก เขาก็ประสบความสำเร็จในงานอาชีพมาได้เป็นอย่างดี 30

สำหรับในประเทศไทยยังไม่มีการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ขึ้นโดยตรง แต่มีผลการศึกษารายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เรื่อง " ปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับสมองในราชการพลเรือน " พบว่า กำลังคนระดับสมองไหลออกจากระบบราชการเป็นจำนวนมาก กล่าวคือในช่วงปี 2528-2532 ข้าราชการระดับสมองสังกัด ก.พ. ได้ลาออกจากระบบราชการเป็นจำนวนถึง 1,684 คน ในจำนวนนี้เป็นกำลังคนในสาขาที่ขาดแคลน 1,171 คน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นกำลังคนที่มีวุฒิปริญญาโท กำลังคนในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกำลังคนเหล่านี้ส่วนมากเป็นเพศชายอยู่นวัยที่มีพลังเต็มที่ 31

นอกจากนี้เราจะได้พบได้เห็นอยู่บ่อย ๆ ทางสื่อมวลชนว่าในปัจจุบันมีการโยกย้ายเปลี่ยนงานอาชีพกันสูงมาก โดยเฉพาะกลุ่มอาชีพวิศวกรและครูช่างอุตสาหกรรม ดังสถิติลาออกของครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษาในตารางที่ 1 ซึ่งจะเห็นว่ามียัตราการลาออกในรอบ 3 ปี ถึง 281 คน ซึ่งรัฐบาลได้ดำเนินการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยการให้เงินเพิ่มพิเศษกับบุคลากรในสาขาที่เป็นปัญหาดังในตารางที่ 2 อย่างไรก็ตามครูส่วนมากที่อยากจะเปลี่ยนอาชีพ เมื่อไคร่ครวญและประเมินชีวิตตนเองแล้วก็ยังมีปัญหาเรื่อง การตัดสินใจที่เป็นอุปสรรคสำคัญในตัวเองอีก 2 ประการ คือ

1. ความกลัว เช่น กลัวในสิ่งที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน กลัวการเผชิญหน้า กลัวความไม่มั่นคง กลัวรายได้ตกต่ำ และกลัวอีกสารพัด จริงอยู่แม้ว่าสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่บุคคลก็สามารถกำจัดหรือลดความกลัวลงได้ด้วยความรู้และความรอบคอบในการวางแผนของตนเอง

2. ความลังเล เช่น ความวิตกกังวล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่แน่ใจ ฯลฯ การแก้ปัญหาความลังเลนั้นทำได้ยาก แต่เราอาจมีวิธีหลีกเลี่ยงได้ 5 ประการคือ

2.1 กำหนดเป้าหมายและเวลาตัดสินใจให้เป็นเส้นตายไว้ก่อน โดยเริ่มจากตัวอย่างง่าย ๆ

2.2 ใช้เครื่องเตือนความจำช่วย เช่น บันทึกรายการดี ปฏิทิน แผนงาน เป็นต้น

2.3 ใช้แผนผังโดยใช้ทำเครื่องหมาย X สิ่งที่ได้ทำสำเร็จไปแล้ว

2.4 ให้รางวัลกับตัวเองที่ทำสำเร็จในแต่ละเป้าหมาย

2.5 ทำการพินิจขั้นต่อกับเพื่อนเพื่อทำทหายในความสำเร็จของแต่ละเป้าหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Kremer and Hofman ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยสัมภาษณ์อดีตครู ในประเทศ อิสราเอล พบว่าครูเหล่านั้นมีเหตุผลต่อการลาออกเพื่อเปลี่ยนงานอยู่ 5 ประการ คือ

1. หมดไฟในตัวแล้วต้องการหาตัวใหม่
2. ขาดการส่งเสริมและให้กำลังใจในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. ขาดอิสระภาพในการทำงาน
4. ขาดโอกาสในความก้าวหน้า
5. รู้สึกว่าสถานภาพความเป็นครูนั้นต่ำต้อย 32

เหตุผลทั้ง 5 ประการนั้นถูกกล่าวถึงบ่อยมาก ในบางครั้งยังมีผู้กล่าวถึงปัญหาที่เกี่ยวกับช่องว่างของความคาดหวังในสัมฤทธิ์ผลของครู ตลอดจนการความซาบซึ้งและประทับใจของผู้ปกครองและนักเรียนอีกด้วย อย่างไรก็ตาม Boland and Selby ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการลาออกของครูไว้ โดยแบ่งเหตุผลต่าง ๆ ออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านสถานภาพส่วนตัว ด้านอาชีพและสวัสดิการ และด้านความสัมพันธ์ในโรงเรียน

1. ด้านสถานภาพส่วนตัว พบว่า
  - ครูชายเปลี่ยนอาชีพมากกว่าครูหญิง โดยเฉพาะชายโสด
  - ครูหญิงโสดเปลี่ยนอาชีพน้อยกว่าครูชาย แต่มากกว่าครูหญิงที่แต่งงานแล้ว
  - การศึกษาที่เรียนมาไม่มีความสัมพันธ์ที่เด่นชัดต่อการลาออก
  - สภาพเศรษฐกิจและสังคมที่สูงกว่าที่อยู่ในโรงเรียน เหมาะสมที่จะทำให้ครูลาออก
2. ด้านอาชีพและสวัสดิการ พบว่า
  - เงินเดือนมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนอาชีพของครูชาย แต่ค่อนข้างไม่สำคัญสำหรับครูหญิง
  - โอกาสของความก้าวหน้ามีน้อยมากที่จะช่วยขึ้นสู่ระดับบริหาร
  - ครูหลายคนไม่มีตำแหน่ง ไม่ได้สอน ทักษานเหมือนคนวิชาชีพ ขาดการยอมรับจากผู้บริหาร
  - สิ่งที่เป็นรักหรือคู่ชีวิตของครูชอบมากกว่า มีความสำคัญต่อการลาออกเช่นกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3. ด้านความสัมพันธ์ในโรงเรียน พบว่า

- จำนวนครูที่เปลี่ยนอาชีพเพิ่มขึ้นตามขนาดของโรงเรียน ครูในโรงเรียนเล็ก ๆ พึงพอใจกับสภาพโรงเรียนที่อยู่มากกว่าครูในโรงเรียนใหญ่ ๆ
- ถึงแม้ว่าผลการวิจัยจะไม่กระจ่างนัก แต่การขาดวินัย และความอ่อนน้อมของนักเรียนก็มีผลต่อการลาออกของครูด้วย
- ความพึงพอใจได้มาจาก ความสัมพันธ์กันในห้องเรียน ความพอใจในงานและ เสถียรภาพของงานอาชีพ
- ความไม่พอใจในตัวอาจารย์ใหญ่ และบทบาทของอาจารย์ใหญ่ที่มีมาลคโอกาสในการสร้างสรรค์ชั้นห้องเรียน 33

Rosemarrie Otto แห่งมหาวิทยาลัยลาโทรบ ประเทศออสเตรเลีย ได้ทำการสำรวจพบว่า สาเหตุที่ทำให้ครูในโรงเรียนเทคนิค มีความเครียดมาก มาจากปัญหาพฤติกรรมของเด็กเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่เดียวกันสหภาพครูในรัฐออสเตรเลียตะวันตก ได้สำรวจพบว่า ครูมีความเครียดเกิดจากความไม่ดีของระบบการบริหาร งานมากเกินไป อาชีพไม่มั่นคง ขาดความประทับใจในงาน และมีการเปลี่ยนหลักสูตรบ่อย เป็นต้น<sup>34</sup> กล่าวโดยทั่วไปได้ว่าสาเหตุการลาออกของครูนั้น เกิดจากความไม่พึงพอใจในผลตอบแทนการทำงาน สวัสดิการ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสำคัญ

สรุปแล้วจะเห็นว่าการศึกษาวิจัยในต่างประเทศ ก็มีความสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยในประเทศไทยเช่นเดียวกัน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ทำการวิจัยพบว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบราชการสูญเสียกำลังคนที่มีคุณภาพ เนื่องมาจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในระบบราชการ ดังนี้

ปัจจัยภายนอกระบบราชการ ที่เป็นปัจจัยในการดึงดูดกำลังคนภาครัฐสู่ภาคเอกชน ประกอบด้วย

1. ความต้องการกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถและระดับสูง เพิ่มมากขึ้นในภาคเอกชน อันเนื่องมาจากผลการขยายตัวอย่างรวดเร็วของระบบเศรษฐกิจในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 แต่การผลิตกำลังคนบางสาขาไม่สามารถผลิตได้ทันกับความต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องการ เช่น วิศวกร แพทย์ นักคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2. ความแตกต่างระหว่าง เงินเดือนภาครัฐกับเอกชนที่มีช่องว่างมากขึ้นตามลำดับ

ในปัจจุบันอัตราเงินเดือนเฉลี่ยสำหรับงานลักษณะเดียวกัน ภาครัฐจะต่ำกว่าภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจอย่างมาก ความแตกต่างนี้เริ่มตั้งแต่การเริ่มบรรจุ และปรากฏชัดเจนยิ่งขึ้นเมื่อระดับสูงขึ้น

3. ลักษณะการบริหารการจัดการในภาคเอกชนมีความคล่องตัว สภาพแวดล้อมและเครื่องมือในการทำงานที่ทันสมัย

ปัจจัยภายในระบบราชการ ซึ่งเป็นปัจจัยในการผลักดันกำลังคนในระดับสมองออกจากระบบราชการ คือ

1. ระบบบริหารงานที่ขาดความคล่องตัว การปฏิบัติงานมีกฎระเบียบ หลักระเบียบต่างๆ มากมาย ทำให้ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถไม่สามารถริเริ่มแนวความคิดใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ งานในระบบราชการไม่ท้าทายและน่าเบื่อหน่าย

2. การขาดเกียรติภูมิในอาชีพราชการ ปัจจุบันภาพพจน์ของราชการในสายตาบุคคลภายนอกเสื่อมทราม ไม่ดึงดูดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถนิยมเข้ารับราชการอย่างในอดีต

3. ระบบและโครงสร้างองค์การบริหารบุคลากรของราชการความยืดหยุ่น ทำให้ความก้าวหน้าในอาชีพราชการเป็นไปอย่างเชื่องช้า การบริหารบุคคลของราชการกระจายอำนาจที่เหมาะสม การจัดองค์กรมีลักษณะ เป็นยอดแหลม ตำแหน่งระดับสูงค่อนข้างน้อย 35

กระบวนการตัดสินใจลาออก เพื่อ เปลี่ยนอาชีพ

ผู้ให้คำปรึกษาด้านอาชีพส่วนมากได้เสนอแนะ วิธีการหรือกระบวนการเปลี่ยนอาชีพ

ไว้ 3 ประการ เพื่อช่วยในการตัดสินใจ คือ

1. การสำรวจและประเมินตนเอง
2. การแสวงหางานอาชีพ
3. การสมัครงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในขณะที่ ธานีทร์ สียากาศ ได้ให้ความเห็นไว้บนบทความของเขาว่า "บุคคลทั่วไปบนองค์การนี้ย่อมต้องการประสบความสำเร็จงานหน้าที่การงานด้วยกันทุกคน ความสำเร็จที่ว่านั้นหมายถึง ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงที่ขึ้น การได้เป็นหัวหน้าหรือผู้บริหาร ซึ่งก็หมายความว่า มีผลตอบแทนที่เพิ่มพูนมากขึ้นนั่นเอง "36 องค์ประกอบของความสำเร็จนั้นเกิดจาก ความสามารถและโอกาส แต่โดยความเป็นจริงแล้วการแสดงความสามารถไม่อาจเอื้ออำนวยให้บุคคลประสบความสำเร็จได้ดีเท่ากับการมีโอกาสดี ๆ หลายคนจึงพยายามทุกวิถีทางลงทุนทุกรูปแบบเพื่อสร้างโอกาสเพื่อตนเอง ส่วนผู้ที่ใช้เพียงความสามารถนั้นจะต้องใช้เวลาสะสมประสบการณ์เป็นเวลายาวนาน มักจะถูกช่วงชิงโอกาสข้างหน้าผ่านไปทีละคนสองคน คนที่มีความสามารถ มีอุดมการณ์ที่จะทำงานเพื่องานก็มักจะ เริ่มคิดถึงตนเอง เพราะผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับจะต้องทรอคือ ไม่ได้เป็นไปตามผลงานที่เกิดขึ้น ความรู้สึกเรื่อง "สมองไหล" เริ่มทยอยเข้ามาในความคิด คิดว่าตัวเองก็น่าจะเป็นใหญ่เป็นโตได้เหมือนกัน ทำไมจะต้องมาอดทนอยู่กับองค์การที่มี "กลไกบริหารขรุค" มีการชิงดีชิงเด่นด้วยวิธีการนอกแบบ ความเจริญก้าวหน้ามันสวนทางกับฝีมือ หลายคนคิดถึงเรื่องดังกล่าวก่อนที่จะคิดถึงค่าตอบแทนหรือรายได้ เส้นทางชีวิตอาจต้อง เปลี่ยนไปเพราะ ไม่สามารถปรับตัวให้ยอมรับสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้

ในภาคราชการของเราทุกวันนี้มีอาการสมองไหลกันมากในทุกหน่วยงาน อีกทั้งแรงจูงใจเรื่องผลตอบแทน หรือรายได้ในอาชีพาหม่มมันทำทหาย สูงกว่ารายได้เดิมหลายเท่าตัว นัก แต่การที่บุคคลจะตัดสินใจเปลี่ยนงานอาชีพไปจากเดิมนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ดังที่กล่าวแล้ว จะต้องพิจารณาให้รอบคอบเตรียมตัวไว้พร้อม เช่น

- ฝึกหัดประเมินตนเอง พิจารณาผลลัพธ์ที่ได้
- ฝึกหัดเขียนประวัติ จดหมายและใบสมัครงาน เรียบเรียงภาษาให้สละสลวย
- ฝึกหัดหยังความสนใจในอาชีพที่มีการโฆษณาหรือได้พบได้เห็น ถึงแม้ว่าตัวเองจะยังไม่มีความรู้ ความสามารถตรงตามนั้น
- เขียนชื่อที่อยู่ของบุคคลที่สามารถให้คำปรึกษาในอาชีพเฉพาะ ได้อย่างลึกซึ้ง
- เขียนชื่อที่อยู่ของบุคคลที่คิดว่าจะให้ความช่วยเหลือเราได้ทั้งในอดีตและปัจจุบัน
- ให้คำอธิบายเรื่องอาชีพาหม่มที่ตัวเองสนใจอยากจะทำ

ในฐานะที่ครูเป็นนักการศึกษาที่ได้รับการพัฒนา เรียนรู้และฝึกฝนทักษะต่าง ๆ มา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างมากมาย ทักษะ เหล่านี้ของท่านจะ เป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการหางานอาชีพใหม่ ซึ่งต่อไปนี้จะ เป็นตัวอย่างของการสำรวจและประเมินตนเอง แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การประเมินทักษะและประสบการณ์ ซึ่งอาจนำไปใช้ในการพิจารณาเปลี่ยนอาชีพใหม่ได้เช่น

- การจัดกิจกรรมให้กับผู้อื่น ๆ
- การรับผิดชอบงานแทนผู้อื่น
- การนิเทศก์งานให้กับผู้อื่น
- การมีความสามารถตั้งคำถามเพื่อช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้ได้
- การจัดสภาพแวดล้อมให้มีการกระตุ้นต่อการทำงาน
- การแสดงความริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อสอนคนให้มีความคิด
- การใช้สื่อต่าง ๆ เป็น
- การมีความสามารถตั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ออกมาจากบุคคลอื่นได้
- การช่วยผู้อื่นให้มีความกระตือรือร้นเป้าหมายและค่านิยมของตน
- การยอมรับทัศนะความเห็นที่แตกต่างกัน
- การให้คำปรึกษากับผู้อื่น
- การปรึกษาหารือกับผู้อื่น
- การให้ความเห็นตามทัศนะ
- การให้กำลังใจในความพยายามของผู้อื่น
- การกระตุ้นให้ผู้คนมีความกระตือรือร้น
- การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการประชุม
- การพูดกับกลุ่มชน
- การทำงานโดยไม่ต้องกำกับ
- การตัดสินใจ
- การบริหารเวลา
- การเผชิญหน้ากับผู้อื่นพร้อมกับปัญหาที่ยุงยาก
- การยอมรับและใช้ความสามารถของผู้อื่น
- การลำดับความสำคัญของงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- การมอบงาน
- กำหนดตาราง เวลางาน
- การประเมินค่าหรือประเมินผล
- การรายงานผลอย่างเที่ยงธรรม
- การคิดอย่างรวดเร็วด้วยไหวพริบปฏิภาณ
- การแปลความหมาย
- การอธิบายถึงความคิดรวบยอดต่าง ๆ
- การสรุปความ
- การสร้างความสามัคคี
- การคลี่คลายให้เกิดศรัทธา
- การช่วยเหลือผู้อื่นให้สามารถกำหนดสิ่งที่เขาสงวนใจได้
- การจูงใจผู้อื่น
- การไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง
- การกระตุ้นให้ผู้คนทำงานอย่างได้ผล
- การรวมคนที่ให้มาทำงานร่วมกันได้
- การมีอิทธิพลต่อทัศนคติหรือความคิดผู้อื่น
- การตรวจทานข้อมูลอย่างแม่นยำ
- การทำให้การวางตำแหน่งของสิ่งต่างอยู่ันทางที่ง่าย
- การจัดกระทำกับข้อมูลต่าง ๆ
- การพัฒนาความคิด
- การวางแผนงาน
- การวางแผนการเงิน
- การจัดรายการ
- การเก็บบันทึกข้อมูล
- การทำตามรายละเอียดของคำสั่ง
- การเตรียมพร้อมรับเหตุการณ์
- การให้ความเอาใจใส่ถึงรายละเอียดต่าง ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- การนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ
- การควบคุม ระเบียบข้อบังคับ
- การทำงานภายใต้ความเคร่งเครียด
- การเก็บรักษาความลับของข้อมูล
- การตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ
- การเรียนรู้อย่างรวดเร็ว
- การรู้จักสังเกตผู้อื่นและเหตุการณ์ต่าง ๆ
- การหยั่งรู้ขนาดของสถานการณ์
- การเข้าใจและการนิยามสาเหตุและผลของความสัมพันธ์
- การเก็บข้อมูลจากการพูดคุยกับผู้คน
- การมีความรู้สึกไวต่อผู้อื่น
- การเข้าใจว่าบุคคลอื่นมีความรู้สึกอย่างไร
- การฟังอย่างเที่ยงตรงและมีความรู้สึกตาม
- การจัดการกับผู้คนหลายประเภท
- การคาดคะเนความต้องการของผู้คน
- การตอบสนองต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้คน
- การไว้วางใจได้
- การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน
- การเข้าใจถึงความสัมพันธ์และปัญหาของครอบครัว
- การทดลองทำตามความคิดและรายการที่กำหนด
- การประยุกต์ใช้ทฤษฎีและงานวิจัย
- การปรับเปลี่ยนความคิดและอุดมคติ
- การมีทักษะในการสื่อสาร
- การมีทักษะในการฝึกอบรม
- การมีทักษะในการค้นคว้าและสังเกตุ เป็นต้น

## 2.การประเมินความสนใจ หมายถึง ความชอบหรืออยากจะทำงานในกลุ่มอาชีพ

อาชีพหนึ่ง ซึ่งจะมีคุณลักษณะที่ไม่เหมือนกัน ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- อาชีพที่รักในความเป็นจริง จะต้องเป็นผู้ที่ลักษณะ ยุติธรรม ร่างกายแข็งแรง ก้าวหน้า พากเพียร ประหยัด ฯลฯ เช่น ช่างโยธา สถาปนิก ตำรวจ ช่างไม้ ช่างสำรวจ เป็นต้น
- อาชีพที่รักการสืบสวน ค้นหา จะต้องเป็นผู้ที่ชอบคิดวิเคราะห์วิทยาศาสตร์ ไม่ชอบสังคม มีสติปัญญาดี เช่น นักเศรษฐศาสตร์ นักฟิสิกส์ นักคณิตศาสตร์ นักเคมี วิศวกรต่างๆ เป็นต้น
- อาชีพที่รักในการทำหาย จะต้องเป็นผู้ที่มีแรงบันดาลใจสูง มั่นใจ ชักชวนเก่ง ทะเยอทะยาน ชอบแสดงออก เช่น นายธนาคาร โฆษก เซลล์แมน กู้ดี นักค้าที่ดิน เป็นต้น
- อาชีพที่รักในประเพณีนิยม จะต้องเป็นคนเจ้าระเบียบ สุขุม รอบคอบ เคร่งครัด ไม่อ้อมค้อม ใต้แก่ เสมียน ครูสอนพณิชยศาสตร์ เลขานุการ นักบัญชี เป็นต้น

3. การประเมินเป้าหมายและทัศนคติ หมายถึงแนวทางชีวิตที่บุคคลวางไว้หรือคาดคะเนสำหรับตนเองและครอบครัว เช่น ต้องการอะไรเป็นสิ่งจูงใจบ้าง ต้องการทำงานอิสระ ชอบงานที่ต้องเดินทาง อยากมีบ้านมีรถยนต์เป็นของตัวเอง สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การตัดสินใจมีแนวทางที่เด่นชัดขึ้นได้

นอกจากการประเมินในด้านต่างๆ แล้ว ก็มาถึงด้านการแสวงหางานอาชีพและการสมัครงานซึ่งมีวิธีการอยู่มากมาย เช่น ติดตามจากข่าวสารตลาดแรงงานจากสื่อมวลชน ข่าวประกาศตามป้ายต่าง ๆ ในที่สาธารณะ สำนักงานจัดหางาน ป้ายประกาศของบริษัท ห้างร้าน มีบุคคลหลายคนที่รู้ข่าวจากป้ายประกาศเล็ก ๆ นานดูโทรศัพท์ และ เขาก็ได้งานทำด้วยเงินเพียง 1 บาท หรือ 5 บาท สำหรับหยอดโทรศัพท์จากตัวนั่นเอง

ในปี 1991 นี้ มีอาชีพที่ใช้ความรู้ให้เลือกอยู่ประมาณ 24,500 อาชีพในประเทศออสเตรเลีย<sup>37</sup> โดยอาชีพเหล่านี้มีการจัดการศึกษาไว้รองรับทุกประเภท เช่น ในมหาวิทยาลัย วิทยาลัยเทคนิคและการศึกษาต่อเนื่อง สถาบันเทคโนโลยีและโรงเรียนฝึกอาชีพต่าง ๆ อย่างพร้อมมูล ในทุก ๆ ปีจะมีนิตยสารรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาและอาชีพออกจำหน่าย โดยทั่วไป เช่น Australian Careers Guide 1991. เป็นต้น นิตยสารนั้นนอกจากเสนอข้อมูลการศึกษาและอาชีพแล้ว ยังเสนอแนะวิธีการในการหางาน การเตรียมตัวเข้าสู่อาชีพไว้อย่างน่าสนใจหลายด้าน เช่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ท่านจะได้รับความช่วยเหลือจากที่ไหนบ้าง

- เริ่มจากตัวเอง เป็นอันดับแรก
- พิจารณาความแตกต่างของคำปรึกษา
- หาความช่วยเหลือให้มาก ๆ
- ใช้หน่วยบริการอาชีพ
- ใช้บริการของกรมแรงงาน
- ที่ปรึกษาหรือแนะแนว
- ความสัมพันธ์กับเพื่อนหรือ พ่อแม่
- สมุดโทรศัพท์หน้าเหลือง (สำหรับธุรกิจ)
- หนังสือคู่มืออาชีพ
- ห้องสมุดสาธารณะ
- สื่อต่าง ๆ นิตยสาร วิทยุ โทรทัศน์ ป้ายประกาศ เป็นต้น

### ท่านจะ เตรียมตัว เข้าสู่อาชีพอย่างไร

- ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับคำย่อต่าง ๆ จากโฆษณาในหนังสือพิมพ์
- หัดช่างสัง เกตุทุกซอกทุกมุมที่อาจมีข้อมูลที่ต้องการ
- จัดลำดับความสำคัญของอาชีพที่สนใจไว้

### 5 ขั้นตอนของความสำเร็จในการเข้าสู่อาชีพมีอะไรบ้าง

- การประเมินตนเอง
- การเขียนใบสมัครงานที่ชัดเจน
- การเขียนประวัติส่วนตัวที่น่าสนใจ
- การแต่ง เนื้อแต่งตัวที่มีบุคลิก
- การสัมภาษณ์ที่คล่องแคล่ว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทสรุป

ในปัจจุบันเป็นยุคที่เรียกว่า "ยุคโลกาภิวัตน์" (Globalization) มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจกันอยู่ตลอดเวลา กิจกรรมทุกอย่างใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย ทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึง เปรียบเสมือนการย่อโลกให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นที่จุดหนึ่งจุดใดของโลก ในจุดอื่นๆ ก็สามารถรับรู้ได้ในเวลาเดียวกัน ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมก็เช่นกัน มีการปรับกลยุทธ์และการลงทุนเพิ่มขึ้นในเกือบทุกประเทศ โดยเฉพาะในประเทศไทย ทำให้เกิดการขาดแคลนกำลังคนทางเทคนิคขึ้นมาทันที เป็นผลให้เกิดการโยกย้ายเปลี่ยนงานกันเป็นจำนวนมาก ที่เป็นดังนี้เพราะข้อมูลข่าวสารของโลกนั้นถึงกันหมด อาจสรุปได้ว่า ปัญหาการลาออกหรือการเปลี่ยนงานเป็นเพียงเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ในทุกภาคธุรกิจ ซึ่งในการบริหารองค์การ นักบริหารจะต้องรู้พฤติกรรมองค์การรวมทั้งสถานการณ์ของแต่ละยุคสมัยเป็นอย่างดี ต้องมีการวางแผนงานที่ดีสำหรับการบริหารงานบุคคล ต้องรู้ขีดถึงปัจจัยจุดใจต่างๆ ที่จะทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เพื่อจะได้นำนามาทนอดทนโยบายในการบริหารทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถป้องกันการลาออกหรือการเปลี่ยนงานได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่การพัฒนาจุดใจ และส่งเสริมสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องก็ยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการธำรงรักษาบุคลากรของทุกหน่วยงาน

## เชิงอรรถ

- 1 ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535), หน้า 99.
- 2 วิจิตร อาวะกุล, เทคนิคมนุษยสัมพันธ์ (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528), หน้า 41-44.
- 3 สุปล ทองคลองไทรและชาญชัย อาจินสมาจาร, ศิลปะการเป็นหัวหน้างาน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สายใจ, 2530), หน้า 86-87.
- 4 สุปล ทองคลองไทรและชาญชัย อาจินสมาจาร, สิ่งที่ย่างมาแล้ว, หน้า 89-90.
- 5 สุปล ทองคลองไทรและชาญชัย อาจินสมาจาร, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.
- 6 ยอดชาย ทองไทยนันท์, เทคนิคการจูงใจให้ทำงาน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ อ.อิทธิพล, 2526), หน้า 60.
- 7 ยอดชาย ทองไทยนันท์, สิ่งที่ย่างมาแล้ว, หน้า 61-63.
- 8 ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาอุตสาหกรรม (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535), หน้า 69-71.
- 9 เมธี บิลันธนานนท์, การบริหารงานบุคคลในทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529), หน้า 9-11.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 10 วิจิตร อวาทะกุล, สิ่งที่ย่างมาแล้ว, หน้า 156.
- 11 สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2526), หน้า 219.
- 12 วิจิตร อวาทะกุล, สิ่งที่ย่างมาแล้ว, หน้า 157.
- 13 ก้องเกียรติ โภกาสงการ, กลยุทธ์สู่ความสำเร็จงานธุรกิจส่วนตัว (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2532), หน้า 24.
- 14 สุลล ทองคลองไทรและชาญชัย อาจันสมอาจารย์, สิ่งที่ย่างมาแล้ว, หน้า 112.
- 15 กริช สิบสนธิ์, สูตรสำเร็จนักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2533), หน้า 15-22.
- 16 ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาอุตสาหกรรม (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535), หน้า 132-139.
- 17 ยอดชาย ทองไทยนันท์, สิ่งที่ย่างมาแล้ว, หน้า 74.
- 18 ยอดชาย ทองไทยนันท์, เรื่องเดียวกัน, หน้า 82.
- 19 พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์, 2530), หน้า 225-226.
- 20 ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535), หน้า 132-135.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 21 วิจิตร อวาทะกุล, สิ่งที่ย่างมาแล้ว, หน้า 256.
- 22 วิจิตร อวาทะกุล, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.
- 23 วิจิตร อวาทะกุล, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.
- 24 วิจิตร อวาทะกุล, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.
- 25 วิจิตร อวาทะกุล, สิ่งที่ย่างมาแล้ว, หน้า 286.
- 26 สุปถ ทองคลองไทรและชาญชัย อาจินสมาจาร, สิ่งที่ย่างมาแล้ว, หน้า 104.
- 27 ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535), หน้า 112.
- 28 ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.
- 29 วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา, รูปแบบการพัฒนาครูช่างอุตสาหกรรมของประเทศไทย (รายงานผลการวิจัยและพัฒนาตามโครงการเงินกู้ธนาคารโลก เพื่อพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา, 2530-2531), หน้า 56-62.
- 30 Daniel Newman, *Strategies for Leaving Teaching* (Victoria : OZRIJ, P.O.Box 2078 Richmond South 3121, 1985), p. 1.
- 31 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, *ปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับสมอง* (กรุงเทพมหานคร : รายงานการศึกษาระหว่างปี 2528-2532, 2533) หน้า 12.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

32 Newman, op.cit., p. 8.

33 Newman, op.cit., p. 9.

34 Rosemarrie Otto, **Structure Source of Teacher Stress in State High School** (Victoria : La Trobe University, 1982), p. 89.

35 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, เรื่องเดียวกันหน้าเดียวกัน.

36 ธานีทร์ สียากาศ, บทความเรื่อง " แล้วผมก็ลำบากใจเพราะความอยากเป็นใหญ่เป็นโต," วารสารข้าราชการ, ปีที่ 36, ฉบับที่ 2 (มี.ค.- เม.ย.2534), หน้า 31-61.

37 Lu. Sierra, **Australian Careers Guide 1991** (New South Wales : David Boyce Publishing & Associates, 1991), p. 1.

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลเบื้องต้นทั่วไป ประกอบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง นามกำหนดขอบเขตของวิธีการดำเนินการวิจัย ตามลำดับดังนี้คือ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ประชากรทั้งหมด 281 คน ซึ่งเป็นอดีตครูช่างอุตสาหกรรมสังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่ลาออกจากราชการไปแล้วตั้งแต่ปี 2531 ถึง 2533 รวม 281 คน คือ ปี 2531 จำนวน 86 คน จากวิทยาลัยเทคนิค 71 คน วิทยาลัยการอาชีพ 4 คน และวิทยาลัยสารพัดช่าง 11 คน ปี 2532 จำนวน 110 คน จากวิทยาลัยเทคนิค 101 คน วิทยาลัยการอาชีพ 2 คน และวิทยาลัยสารพัดช่าง 7 คน ปี 2533 จำนวน 85 คน จากวิทยาลัยเทคนิค 68 คน วิทยาลัยการอาชีพ 3 คน และวิทยาลัยสารพัดช่าง 14 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองโดยอาศัยแนวคิดจากการศึกษารูปแบบการวิจัย ซึ่ง Daniel Newman<sup>1</sup> ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการลาออกเพื่อเปลี่ยนงานของครูในประเทศออสเตรเลีย ประกอบกับการศึกษาเครื่องมือวัดทัศนคติและขวัญของการทำงานที่มหาวิทยาลัยชิคาโก<sup>2</sup> ได้พัฒนาขึ้นใช้สำรวจทัศนคติและขวัญการทำงานของพนักงาน 5 ด้าน คือ

1. ด้านองค์การและการบริหารงาน
2. ด้านการปกครองบังคับบัญชา
3. ด้านการให้รางวัลตอบแทน
4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
5. ด้านความพอใจในงาน

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎี เอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พัฒนาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อการวิจัย มี 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1. สอบถามสถานภาพส่วนตัวของครูก่อนการลาออก
- ตอนที่ 2. สอบถามสาเหตุที่ทำให้ลาออก 5 ด้าน ประกอบด้วย
  - 2.1 สาเหตุด้านองค์การและการบริหารงาน
  - 2.2 สาเหตุด้านการปกครองบังคับบัญชา
  - 2.3 สาเหตุด้านการตอบแทนและสวัสดิการ
  - 2.4 สาเหตุด้านเพื่อนร่วมงาน
  - 2.5 สาเหตุด้านงานอาชีพ
- ตอนที่ 3. สอบถามแรงจูงใจให้ลาออก 2 ด้าน คือ
  - 3.1 แรงจูงใจภายใน
  - 3.2 แรงจูงใจภายนอก

#### โครงสร้างและลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามประกอบด้วย คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามตอนที่ 1 ตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และส่วนสุดท้ายเป็นความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1. เป็นแบบสอบถามข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ก่อนการลาออกจากราชการ ถามในเรื่อง อายุจริง อายุราชการ คุณวุฒิ สาขาวิชา ตำแหน่ง ระดับชั้น รายได้ และประสบการณ์ เป็นชนิดเลือกตอบ (Check-list) รวม 9 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ตอนที่ 2. เป็นแบบสอบถามข้อมูล ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด เพื่อสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุที่ทักให้ลาออก 5 ด้าน คือ
1. สาเหตุด้านองค์การและการบริหารงานในสถานศึกษาที่เคยสังกัดอยู่ มีคำถาม 8 ข้อ
  2. สาเหตุด้านการปกครอง บังคับบัญชา มีคำถาม 8 ข้อ
  3. สาเหตุด้านการตอบแทนและสวัสดิการ มีคำถาม 7 ข้อ
  4. สาเหตุด้านเพื่อนร่วมงาน มีคำถาม 5 ข้อ
  5. สาเหตุด้านงานอาชีพ มีคำถาม 8 ข้อ

- ตอนที่ 3. เป็นแบบสอบถามข้อมูล ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เช่นเดียวกับตอนที่ 2 คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด เพื่อสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจให้ลาออก 2 ด้าน คือ
1. แรงจูงใจภายใน มีคำถาม 10 ข้อ
  2. แรงจูงใจภายนอก มีคำถาม 10 ข้อ

### การสร้าง เครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

- ขั้นตอนที่ 1. ทักษะการศึกษ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ทฤษฎีงานวิจัย วรรณกรรมและ เอกสารที่เกี่ยวข้อง นำมาเขียนเป็นแบบสอบถาม ภายใต้อำนาจแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ อย่างใกล้ชิด
- ขั้นตอนที่ 2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ช่วยตรวจสอบ แนะนำ แก้ไข อีกครั้งหนึ่ง ประกอบด้วย
1. รศ.ดร. เกชา ลาวัลยะวัฒน์ ผู้อำนวยการบริหาร บริษัทพีบีพี จำกัด
  2. ดร. เรืองฤทธิ์ ชื่นตา ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยช่างกลปทุมวัน
  3. ผศ.ดร.ธีระพล เมธิกุล อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ฯ สจพ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 4. ผศ.ดร.พิสิษฐ์ เมธากัทร | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ฯ สจพ.              |
| 5. ดร.นพคุณ ศิริวารณ      | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ฯ สจล.              |
| 6. ดร.วีระพันธ์ โชติวนิช  | หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม สถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา |

**ขั้นตอนที่ 3.** นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ไปทำการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะใกล้เคียง คือ ครูช่างอุตสาหกรรมที่ยังรับราชการอยู่ในวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา 3 แห่ง ประกอบด้วยวิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี จำนวน 10 คน วิทยาลัยเทคนิคฉะเชิงเทรา จำนวน 14 คน และวิทยาลัยเทคนิคชลบุรี จำนวน 16 คน รวมทั้งหมด 40 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาลัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co-efficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าลัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.86 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่เข้าได้ ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยติดต่อหารายชื่อและที่อยู่ของอดีตครูช่างที่ลาออกตั้งแต่ปี 2531 ถึง 2533 รวม 281 คน จาก 2 ส่วน คือ 1. กองการเจ้าหน้าที่ กรมอาชีวศึกษา 2. สถานศึกษาต้นสังกัดเดิม ที่อดีตครูช่าง เหล่านั้นสังกัดอยู่ก่อนลาออก ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยการอาชีพ (ศูนย์ฝึกวิชาชีพเดิม) วิทยาลัยสารพัดช่าง (โรงเรียนสารพัดช่างเดิม) จากนั้นก็ส่งแบบสอบถามทั้ง 281 ฉบับ ไปให้โดยทางไปรษณีย์เพื่อให้ออกกลับมาภายใน 20 วัน และจะมีการทวงถามทั้งทางไปรษณีย์และโทรศัพท์ทุก ๆ 20 วัน อีก 2 ครั้ง หรือจนกว่าจะได้แบบสอบถามกลับคืนมาไม่ต่ำกว่า 60 % หรือ 169 ฉบับขึ้นไป ซึ่งการดำเนินการได้แล้วเสร็จในปลายปี 2535 สามารถเก็บแบบสอบถามคืนได้ทั้งหมด 176 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 62.63

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่รวบรวมได้ทั้ง 176 ฉบับ โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ก่อนการลาออกจากราชการ ได้แก่ อายุจริง อายุราชการ คุณวุฒิ สาขาวิชา ตำแหน่ง ระดับชั้น รายได้และประสบการณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็นตารางแสดงค่าร้อยละประกอบคำอธิบาย.

ตอนที่ 2. ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้ลาออกทั้ง 5 ด้าน คือ สาเหตุด้านองค์การและการบริหารงานในสถานศึกษาที่เคยสังกัดอยู่ สาเหตุด้านการปกครอง บังคับบัญชา สาเหตุด้านการตอบแทนและสวัสดิการ สาเหตุด้านเพื่อนร่วมงาน และสาเหตุด้านงานอาชีพ วิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็นตารางแสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ประกอบคำอธิบายเป็นรายชื่อ

ตอนที่ 3. ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจให้ลาออก 2 ด้านคือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก วิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็นตารางค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ประกอบคำอธิบายเป็นรายชื่อเช่นเดียวกับตอนที่ 3

### เกณฑ์การพิจารณาระดับค่าเฉลี่ย<sup>3</sup>

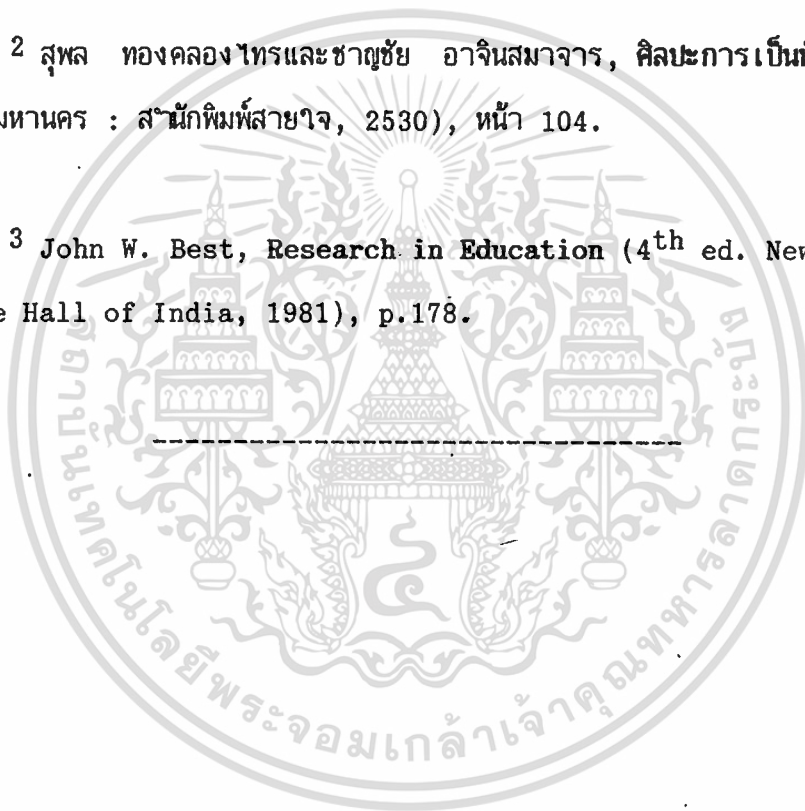
ระดับเกณฑ์การพิจารณา	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
เป็นปัญหาน้อยที่สุด	1.00-1.49
เป็นปัญหาน้อย	1.50-2.49
เป็นปัญหาปานกลาง	2.50-3.49
เป็นปัญหามาก	3.50-4.49
เป็นปัญหามากที่สุด	4.50-5.00

## เชิงอรรถ

<sup>1</sup> Daniel Newman, *Strategies For Leaving Teaching* (Victoria : OZRIJ, P.O.Box 2078 Richmond South 3121, 1985), pp. 1-9.

<sup>2</sup> สุลล ทองคลองไทรและชาญชัย อาจันสมาจาร, *ศิลปะการเป็นหัวหน้างาน* (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สายใจ, 2530), หน้า 104.

<sup>3</sup> John W. Best, *Research in Education* (4<sup>th</sup> ed. Newdelhi, Prentice Hall of India, 1981), p.178.



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปแบบตาราง ประกอบคำอธิบาย แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของครูช่างที่ลาออกจาก  
กรมอาชีวศึกษา

ตอนที่ 2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุที่พาให้ลาออก ทั้ง 5 ด้าน คือ

ด้านที่ 1. องค์กรและการบริหารงาน

ด้านที่ 2. การปกครอง บังคับบัญชา

ด้านที่ 3. การตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านที่ 4. เพื่อนร่วมงาน

ด้านที่ 5. งานอาชีพ

ตอนที่ 3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ลาออกทั้ง 2 ด้าน คือ

ด้านที่ 1. แรงจูงใจภายใน

ด้านที่ 2. แรงจูงใจภายนอก

ตอนที่ 1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของอดีตครูช่างอุตสาหกรรม  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา ก่อนลาออกจากราชการ

ตารางที่ 4

จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับสถานภาพสมรสของอดีตครูช่างอุตสาหกรรม  
ก่อนลาออกจากราชการ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	43	24.40
สมรส	132	75.00
หย่าร้าง	1	0.60
รวม	176	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่าครูช่างอุตสาหกรรมที่ลาออก 176 คน ที่ตอบแบบสอบถาม  
มานั้น ส่วนมากเป็นผู้ที่สมรสแล้วคือ 132 คน คิดเป็นร้อยละ 75 ยังเป็นโสด จำนวน 43 คน  
คิดเป็นร้อยละ 24.40 และหย่าร้าง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60

### ตารางที่ 5

จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับสาขาวิชาชีพที่อดีตครูช่างอุตสาหกรรมเคยสอน  
ก่อนลาออกจากราชการ

สาขาวิชาชีพ	จำนวน	ร้อยละ
ช่างยนต์	27	15.30
ช่างกลโรงงาน/เครื่องกล	26	14.80
ช่างเชื่อม/โลหะ	20	11.40
ช่างไฟฟ้ากำลัง	31	17.60
ช่างอิเล็กทรอนิกส์	31	17.60
ช่างก่อสร้าง/โยธา สำรวจ/สถาปัตยกรรม	41	23.30
รวม	176	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า ครูช่างอุตสาหกรรมที่ลาออกจากรวมอาชีวศึกษานั้น เป็นครูช่างในสาขาช่างก่อสร้าง/โยธา/สำรวจ/สถาปัตยกรรม มากที่สุด คือ 41 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30 อันดับ 2 ได้แก่ครูช่างสาขาช่างไฟฟ้ากำลังและครูช่างสาขาอิเล็กทรอนิกส์ สาขาละ 31 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 17.60 อันดับ 3 ได้แก่ครูช่างสาขาช่างยนต์ จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 15.30 อันดับ 4 ได้แก่ครูช่างสาขาช่างกลโรงงาน/เครื่องกล จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 14.80 และที่ลาออกน้อยที่สุดให้แก่ ครูช่าง เชื่อม/โลหะ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.40

### ตารางที่ 6

จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับวุฒิการศึกษาของอดีตครูช่างอุตสาหกรรม  
ก่อนลาออกจากราชการ

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปวส.หรือ บม.วส. หรือ ปวส.บม.	47	26.70
คอบ.	95	54.00
อสบ.	11	6.30
วศบ.	13	7.40
คอม.	2	1.10
วศม.	2	1.10
อื่น ๆ	6	3.40
รวม	176	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า วุฒิการศึกษาของครูช่างอุตสาหกรรมที่ลาออกจากรวม  
อาชีวศึกษานั้น มีวุฒิการศึกษาครุศาสตร์อุตสาหกรรม (คอบ.) มากที่สุด คือ 95 คน คิดเป็น  
ร้อยละ 54.00 อันดับที่ 2 ได้แก่วุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)หรือ บม.วส.หรือ  
ปวส.บม.จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 อันดับ 3 ได้แก่วุฒิวิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต  
(วศบ.)จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.40 อันดับ 4 ได้แก่วุฒิอุตสาหกรรมศาสตร์บัณฑิต  
(อสบ.) จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30 อันดับ 5 ได้แก่ วุฒิศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาบัณฑิต (คอม.) และวุฒิวิศวกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต (วศม.) อย่างละ 2 คน คิดเป็น  
ร้อยละ 1.10 เท่ากัน นอกจากนั้นเป็นวุฒิอื่น ๆ ไม่ระบุ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.40

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ตารางที่ 7

จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับตำแหน่งสุดท้ายของอดีตครูช่างอุตสาหกรรม  
ก่อนลาออกจากราชการ

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ครูผู้สอน	86	48.90
หัวหน้าแผนก	60	34.00
หัวหน้าคณะ	23	13.10
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	4	2.30
ผู้อำนวยการ	1	0.60
-ไม่ตอบ-	2	1.10
รวม	176	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่า ครูช่างอุตสาหกรรมที่ลาออกจากราชการมาศึกษาวิชานั้น มีตำแหน่งสุดท้ายก่อนการลาออกเป็น ครูผู้สอนมากที่สุดคือ 86 คน คิดเป็นร้อยละ 48.90 อันดับ 2 ได้แก่หัวหน้าแผนก จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 34.10 อันดับ 3 ได้แก่หัวหน้าคณะ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 13.10 อันดับ 4 ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 อันดับสุดท้ายมีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60 และมีผู้ไม่ตอบคำถามจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.10

**ตารางที่ 8**  
**จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับระดับชั้นของอดีตครูช่างอุตสาหกรรม**  
**ก่อนลาออกจากราชการ**

ระดับชั้น	จำนวน	ร้อยละ
ระดับ 2	18	10.20
ระดับ 3	40	22.70
ระดับ 4	47	26.70
ระดับ 5	36	20.50
ระดับ 6	29	16.50
ระดับ 7 ขึ้นไป	4	2.30
-ไม่ตอบ-	2	1.10
<b>รวม</b>	<b>176</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า ครูช่างอุตสาหกรรมที่ลาออกจากรวมอาชีวศึกษา เป็นผู้  
 อยู่ในระดับ 4 มากที่สุดคือ 47 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 อันดับที่ 2 ได้แก่ระดับ 3 จำนวน  
 40 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 อันดับ 3 ได้แก่ระดับ 5 จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ  
 20.50 อันดับ 4 ได้แก่ระดับ 6 จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50 อันดับ 5 ได้แก่  
 ระดับ 2 จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20 อันดับสุดท้ายได้แก่ระดับ 7 ขึ้นไป มี  
 จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 และมีผู้ไม่ตอบคำถามจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.10

### ตารางที่ 9

จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับอายุราชการของอดีตครูช่างอุตสาหกรรม  
ก่อนลาออกจากราชการ

อายุราชการ	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	55	31.30
6-10 ปี	23	13.10
11-15 ปี	71	40.30
16-20 ปี	21	11.90
21 ปี ขึ้นไป	5	2.80
-ไม่ตอบ-	1	0.60
รวม	176	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่า ครูช่างอุตสาหกรรมที่ลาออกจากรวมอาชีวศึกษา เป็นผู้ที่มีอายุราชการอยู่ในช่วง 11-15 ปี มากที่สุดคือ 71 คน คิดเป็นร้อยละ 40.30 อันดับ 2 ได้แก่อายุราชการ 1-5 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 31.30 อันดับ 3 ได้แก่อายุราชการ 6-10 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 13.10 อันดับ 4 ได้แก่อายุราชการ 16-20 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.90 อันดับสุดท้าย ได้แก่ผู้มีอายุราชการ 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.80 และมีผู้ไม่ตอบคำถามจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60

### ตารางที่ 10

จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับอายุจริงของอดีตครูช่างอุตสาหกรรม  
ก่อนลาออกจากราชการ

อายุจริง	จำนวน	ร้อยละ
20-25 ปี	32	18.20
26-30 ปี	31	17.60
31-35 ปี	48	27.30
36-40 ปี	52	29.50
41 ปี ขึ้นไป	12	6.80
-ไม่ตอบ-	1	0.60
รวม	176	100.00

จากตารางที่ 10 พบว่า ครูช่างอุตสาหกรรมที่ลาออกจากกรมอาชีวศึกษา เป็นผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วง 36-40 ปี มากที่สุด คือ 52 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 อันดับ 2 ได้แก่ อายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 27.30 อันดับ 3 ได้แก่ อายุระหว่าง 20-25 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 18.20 อันดับ 4 ได้แก่ อายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 17.60 อันดับสุดท้ายเป็นผู้ที่มีอายุจริง 41 ปี ขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.80 และมีผู้ที่ไม่ตอบคำถาม จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60

### ตารางที่ 11

จำนวนและค่าร้อยละ เกี่ยวกับอัตราเงินเดือนและรายได้ของอดีตครูช่างอุตสาหกรรม  
ก่อนลาออกจากราชการ

เงินเดือนและรายได้	จำนวน	ร้อยละ
4,000 - 6,000 บาท	25	14.20
6,001 - 8,000 บาท	52	29.50
8,001 - 10,000 บาท	65	36.90
10,001 - 12,000 บาท	19	10.80
12,001 บาท ขึ้นไป	13	7.40
-ไม่ตอบ-	2	1.10
รวม	176	100.00

จากตารางที่ 11 พบว่า ครูช่างอุตสาหกรรมที่ลาออกจากรวมอาชีวศึกษานั้น เป็นผู้มีเงินเดือนและรายได้ระหว่าง 8,001-10,000 บาท มากที่สุด คือ 65 คน คิดเป็นร้อยละ 36.90 อันดับ 2 ได้แก่ผู้มีเงินเดือนและรายได้ระหว่าง 6,001-8,000 บาท จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 อันดับ 3 ได้แก่ผู้มีเงินเดือนและรายได้ระหว่าง 4,000-6,000 บาท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 14.20 อันดับ 4 ได้แก่ผู้มีเงินเดือนและรายได้ 10,001-12,000 บาท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.80 อันดับสุดท้ายได้แก่ผู้มีเงินเดือนและรายได้ 12,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.40 และมีผู้ไม่ตอบคำถาม จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.10

## ตารางที่ 12

จำนวนและค่าใช้จ่าย เกี่ยวกับประสบการณ์หรือผลงานของอดีตครูช่างอุตสาหกรรม  
ก่อนลาออกจากราชการ

ประสบการณ์หรือผลงาน	จำนวน	ร้อยละ
- ออกแบบสร้างสิ่งประดิษฐ์ เป็นผลสำเร็จ	21	11.90
- เป็นที่ปรึกษาด้านเทคนิคให้กับโรงงาน อุตสาหกรรม	29	16.50
- รับงานพิเศษนอกเวลาจาก ภาคเอกชนทั่วไป	47	26.70
- ได้รับเชิญเป็นวิทยากรให้กับ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นประจำ	31	17.60
- หารือกิจอื่นควบคู่กับการรับราชการ	32	18.20
- อื่น ๆ	9	5.10
- ไม่ตอบ -	7	4.00
<b>รวม</b>	<b>176</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า ครูช่างอุตสาหกรรมที่ลาออกจากรวมอาชีวศึกษา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์หรือผลงานเกี่ยวกับการรับงานพิเศษนอกเวลาจากภาคเอกชนทั่วไปมากที่สุด คือ 47 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 อันดับ 2 ได้แก่การหารือกิจอื่นควบคู่กับการรับราชการ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 18.20 อันดับ 3 ได้แก่การได้รับเชิญเป็นวิทยากรให้กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 17.60 อันดับ 4 ได้แก่การเป็นที่ปรึกษาด้านเทคนิคให้กับโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50 อันดับ 5 ได้แก่การออกแบบสร้างสิ่งประดิษฐ์เป็นผลสำเร็จ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ

11.90 นอกจากนั้นเป็นผู้มีประสบการณ์และผลงานอื่น ๆ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.10 และมีผู้ไม่ตอบคำถาม จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้ครูช่างอุตสาหกรรมลาออกจากราชการ

ตารางที่ 13

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุด้านองค์การและการบริหารงาน

สาเหตุด้านองค์การและการบริหารงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับค่าเฉลี่ย	อันดับที่ของค่าเฉลี่ย
1. แผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่เคยสังกัด ไม่ใช่อำนาจต่อการทำงานของท่าน	3.41	0.87	ปานกลาง	4
2. นโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษา ที่ท่านเคยสังกัดอยู่ไม่สอดคล้องต่อการ จัดการเรียนการสอน	3.38	0.66	ปานกลาง	6
3. ชื่อเสียงของสถานศึกษาที่เคยสังกัดอยู่ เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน	2.74	0.75	ปานกลาง	8
4. สิ่งอำนวยความสะดวกในสถานศึกษา ที่ท่านเคยสังกัดอยู่ไม่เหมาะสมต่อการ จัดการเรียนการสอน	3.66	0.83	มาก	2
5. การแสดงความคิดเห็นและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ของท่านไม่ค่อยได้รับการ ยอมรับ	3.76	0.73	มาก	1
6. เข้าใจนโยบายการดำเนินงาน เป็นอย่างดีแต่ไม่สามารถปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้	3.06	0.96	ปานกลาง	7

7.การจัดองค์กรของสถานศึกษาที่เคยสังกัด ไม่มีความคล่องตัวต่อการประสานงาน ภายใน	3.48	0.87	ปานกลาง	3
8.ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของทาง ราชการล้าสมัย ไม่ทันต่อเหตุการณ์	3.40	0.89	ปานกลาง	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.38	0.50	ปานกลาง	-

ตารางที่ 13 พบว่า โดยภาพรวมแล้วครูช่างคิดว่าสาเหตุด้านองค์การและการบริหารงานในสถานศึกษา เป็นสาเหตุที่ทำให้ลาออกอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.38

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ด้านการแสดงความคิดเห็นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครู ไม่ค่อยได้รับการยอมรับ ครูช่าง เห็นว่าเป็นสาเหตุมากที่สุดเป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ในขณะที่เดียวกันมีความคิดเห็นว่าเป็นสาเหตุความสะดวกในสถานศึกษาที่เคยสังกัดอยู่ไม่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอน เป็นสาเหตุมากเป็นอันดับ 2 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และเป็นสาเหตุมากเป็นอันดับ 3 ได้แก่ความคล่องตัวในการติดต่อประสานงานภายใน

ส่วนอันดับที่ 4 อันดับที่ 5 อันดับที่ 6 ถือว่าเป็นสาเหตุระดับปานกลาง ได้แก่ด้านแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่เคยสังกัดอยู่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ด้านระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของทางราชการล้าสมัยไม่ทันต่อเหตุการณ์ และด้านนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษาที่เคยสังกัดอยู่ไม่สอดคล้องต่อการจัดการเรียนการสอน

สำหรับ 2 อันดับสุดท้าย คือ ด้านความเข้าใจนโยบายการดำเนินงานเป็นอย่างดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้ และด้านชื่อเสียงของสถานศึกษาที่สังกัดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 และ 2.74 ตามลำดับ

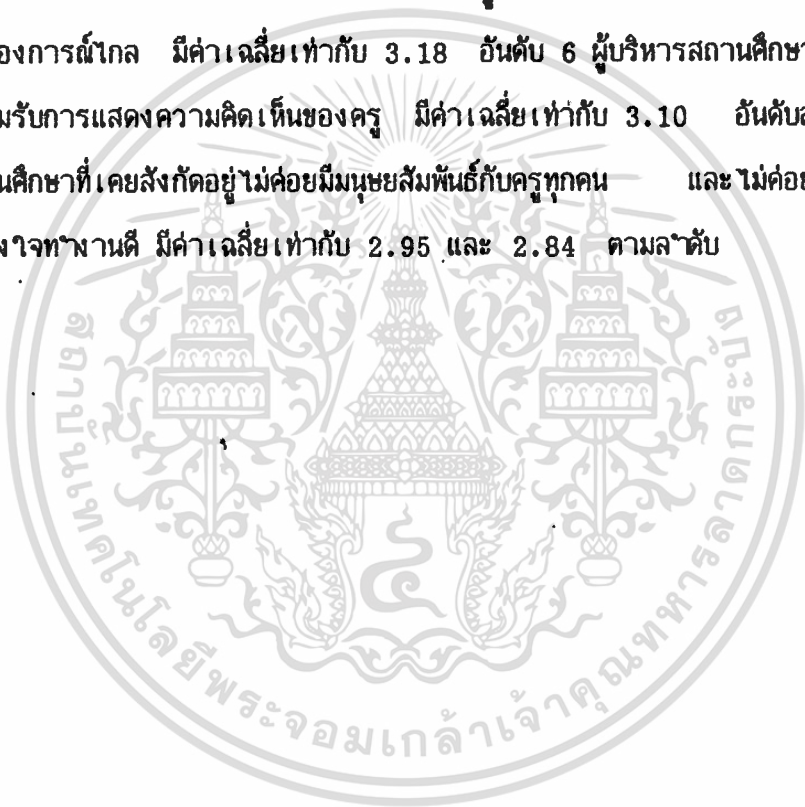
## ตารางที่ 14

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุด้านการปกครอง บัณฑิตศึกษา

สาเหตุด้านการปกครอง บัณฑิตศึกษา	$\bar{X}$	S.D	ระดับค่าเฉลี่ย	อันดับที่ของค่าเฉลี่ย
1.ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ค่อยเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของครู	3.25	1.09	ปานกลาง	2
2.ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ค่อยให้ความสำคัญเสมอภาคกับครูทุกคน	3.43	0.85	ปานกลาง	1
3.ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ค่อยมีความรับผิดชอบต่อการสั่งการ	3.20	0.90	ปานกลาง	4
4.ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ค่อยยอมรับการแสดงความคิดเห็นของครู	3.10	0.99	ปานกลาง	6
5.ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ค่อยมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหา	3.22	0.84	ปานกลาง	3
6.ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดแคบไม่มองการณ์ไกล	3.18	0.84	ปานกลาง	5
7.ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ค่อยมีมนุษยสัมพันธ์กับครูทุกคน	2.95	0.83	ปานกลาง	7
8.ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ค่อยให้ความสำคัญยกย่องครูที่ตั้งใจทำงานดี	2.84	0.97	ปานกลาง	8
ค่าเฉลี่ยรวม	3.14	0.73	ปานกลาง	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 14 โดยภาพรวมพบว่า ครูช่างเห็นว่าสาเหตุด้านการปกครอง  
 บัณฑิตบัญชา เป็นสาเหตุที่ทำให้ลาออกอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.14  
 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่าสิ่งที่ เป็นสาเหตุอันดับ 1 คือ ผู้บริหารสถานศึกษา  
 ที่เคยสังกัดอยู่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับครูทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 อันดับที่ 2  
 ผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยสังกัดอยู่ไม่ค่อยเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของครู มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
 3.25 อันดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยสังกัดอยู่ไม่ค่อยมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหา  
 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 อันดับ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยสังกัดอยู่ไม่ค่อยมีความรับผิดชอบ  
 ต่อการสั่งการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 อันดับ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยสังกัดอยู่มีความ  
 คิดแคบ ไม่มองการณ์ไกล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 อันดับ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยสังกัด  
 อยู่ไม่ค่อยยอมรับการแสดงความคิดเห็นของครู มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 อันดับสุดท้ายได้แก่  
 ผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยสังกัดอยู่ไม่ค่อยมีมนุษยสัมพันธ์กับครูทุกคน และไม่คอยให้กำลังใจ  
 ยกย่องครูที่ตั้งใจทำงานดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 และ 2.84 ตามลำดับ



## ตารางที่ 15

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุด้านการตอบแทนและสวัสดิการ

สาเหตุด้านการตอบแทนและสวัสดิการ	$\bar{X}$	S.D	ระดับค่าเฉลี่ย	อันดับที่ของค่าเฉลี่ย
1. อัตราเงินเดือนไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ	3.56	0.88	มาก	4
2. การพิจารณาความดีความชอบเป็นไป อย่างไม่เหมาะสม	3.43	0.90	ปานกลาง	6
3. งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอยู่ ไม่ค่อยมีคุณค่า	2.86	0.83	ปานกลาง	7
4. ไม่ค่อยได้รับการดูแลเรื่องที่พักอาศัย เท่าที่ควร	4.13	0.92	มาก	1
5. เงินค่าสวัสดิการต่าง ๆ เป็นอัตราที่ ไม่มีความยุติธรรม	3.49	0.86	ปานกลาง	5
6. ไม่ค่อยได้รับการดูแลสุขภาพจากทาง ราชการเท่าที่ควร	3.59	0.88	มาก	3
7. ไม่ค่อยได้รับการดูแลสิทธิและ ผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับ	3.84	0.81	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.56	0.53	มาก	--

จากตารางที่ 15 โดยภาพรวมพบว่า ครูช่างเห็นว่าสาเหตุด้านการตอบแทนและสวัสดิการ เป็นสาเหตุที่ท้อให้ลาออกอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า สิ่งที่เป็นสาเหตุอันดับ 1 ได้แก่ การไม่ค่อยได้

รับการดูแลเรื่องที่พักอาศัยเท่าที่ควร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อันดับ 2 ได้แก่ การไม่ค่อย  
 ได้รับการดูแลสิทธิและผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 อันดับ 3 ได้แก่  
 การไม่ค่อยได้รับการดูแลสุขภาพจากทางราชการเท่าที่ควร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 อันดับ  
 4 ได้แก่ อัตราเงินเดือนไม่เหมาะสมกับงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 อันดับ 5 ได้แก่  
 เงินค่าสวัสดิการต่าง ๆ เป็นอัตราที่ไม่มีความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 อันดับ 6  
 ได้แก่ การพิจารณาความคิดเห็นความชอบเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.43 และอันดับ  
 สุดท้าย ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติไม่ค่อยมีคุณค่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86



## ตารางที่ 16

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุด้านเพื่อนร่วมงาน

สาเหตุด้านเพื่อนร่วมงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับค่าเฉลี่ย	อันดับที่ของค่าเฉลี่ย
1. มีปัญหาในการปรับตัว เข้ากับ เพื่อนร่วมงาน	2.01	0.83	น้อย	5
2. เพื่อนร่วมงานมากมีปัญหาในการทำงาน ร่วมกัน	2.22	0.66	น้อย	4
3. เพื่อนร่วมงานมากไม่ค่อยสามัคคีกัน มีเรื่องร้องเรียนและทะเลาะกันบ่อย	2.56	0.78	ปานกลาง	3
4. พนักงานและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ของ สถานศึกษาทำงานไม่มีประสิทธิภาพ	2.80	0.91	ปานกลาง	2
5. เพื่อนครูในแผนกเดียวกันไม่ค่อยมี ความรับผิดชอบในการทำงาน	2.81	0.80	ปานกลาง	1
ค่าเฉลี่ยรวม	2.48	0.58	น้อย	-

จากตารางที่ 16 โดยภาพรวม พบว่าครูช่างเห็นว่าสาเหตุด้านเพื่อนร่วมงาน เป็นสาเหตุที่ทำให้ลาออกอยู่ในระดับที่น้อย มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.48

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่าสิ่งที่เป็นสาเหตุอันดับ 1 ได้แก่ เพื่อนครูในแผนกเดียวกันไม่ค่อยมีความรับผิดชอบในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 อันดับ 2 ได้แก่ พนักงานและเจ้าหน้าที่ต่างๆของสถานศึกษาทำงานไม่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 อันดับ 3 ได้แก่ เพื่อนครูส่วนมากไม่ค่อยสามัคคีกันมีเรื่องร้องเรียนและทะเลาะกันบ่อยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 อันดับ 4 ได้แก่ เพื่อนครูส่วนมากมีปัญหาในการทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.22 และอันดับสุดท้ายได้แก่ ตนเองมีปัญหาในการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ตารางที่ 17

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุด้านงานอาชีพ

สาเหตุด้านงานอาชีพ	$\bar{X}$	S.D	ระดับค่าเฉลี่ย	อันดับที่ของค่าเฉลี่ย
1. หลักสูตรวิชาชีพที่เคยสอนล้าสมัยและ ไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน	3.41	0.84	ปานกลาง	4
2. ไม่ค่อยได้รับการส่งเสริมและพัฒนา ตนเอง เท่าที่ควร	3.63	0.74	มาก	1
3. ตนเองติดตามความก้าวหน้าในวิทยาการ ไม่ค่อยทัน	3.06	0.87	ปานกลาง	6
4. ไม่ค่อยพอใจในผลงานที่ทำอยู่	3.53	1.05	มาก	2
5. ได้รับมอบหมายงานอื่น ๆ มากเกิน นอกเหนือจากงานสอน	2.51	0.89	ปานกลาง	7
6. ตนเองมีปัญหในการสอนนักศึกษา	2.22	0.82	น้อย	8
7. มีปัญหายุ่งยากในการจัดหาวัสดุ และอุปกรณ์การสอนวิชาชีพ	3.44	0.84	ปานกลาง	3
8. ผู้ปกครองไม่ค่อยเอาใจใส่ต่อบุตรหลาน ของตน	3.19	0.77	ปานกลาง	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.13	0.42	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 17 โดยภาพรวมพบว่า ครูช่างคิดว่าสาเหตุด้านงานอาชีพ เป็นสาเหตุที่ทำให้ลาออกอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.13

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อจะเห็นว่าสิ่งที่เป็นสาเหตุอันดับ 1 ได้แก่ การไม่ค่อยได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเท่าที่ควร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 อันดับ 2 ได้แก่ การไม่พอใจในผลงานที่ทำอยู่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 อันดับ 3 ได้แก่ การมีปัญหายุ่งยากในการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์การสอนวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 อันดับ 4 ได้แก่ หลักสูตรวิชาชีพที่เคยสอนล้าสมัยและไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 อันดับ 5 ได้แก่ ผู้ปกครองไม่ค่อยเอาใจใส่ต่อบุตรหลาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 อันดับ 6 ได้แก่ การติดตามความก้าวหน้าในวิชาชีพไม่ค่อยทัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 อันดับ 7 ได้แก่ การได้รับมอบหมายงานอื่น ๆ มากเกินนอกเหนือจากการสอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51 อันดับสุดท้ายได้แก่ การมีปัญหาวินัยการสอนนักศึกษา



## ตารางที่ 18

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสาเหตุที่ทาให้ครูช่างอุตสาหกรรมลาออก  
รวมแต่ละด้านทั้ง 5 ด้าน

รวมสาเหตุด้านต่าง ๆ	$\bar{X}$	S.D	ระดับค่าเฉลี่ย	อันดับที่ของค่าเฉลี่ย
1.ด้านองค์การและการบริหารงาน	3.36	0.50	ปานกลาง	2
2.ด้านการปกครอง บังคับบัญชา	3.14	0.73	ปานกลาง	3
3.ด้านการตอบแทนและสวัสดิการ	3.56	0.53	มาก	1
4.ด้านเพื่อนร่วมงาน	2.48	0.58	ปานกลาง	5
5.ด้านงานอาชีพ	3.13	0.42	ปานกลาง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.13	0.43	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 18 โดยภาพรวมพบว่าสาเหตุต่าง ๆ ทั้ง 5 ด้านนั้น เป็นสาเหตุที่ทาให้ครูช่างอุตสาหกรรมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.13

เมื่อพิจารณาเฉพาะแต่ละด้าน จะเห็นว่าสิ่งที่เป็นสาเหตุอันดับ 1 ได้แก่ สาเหตุด้านการตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 อันดับที่ 2 ได้แก่ สาเหตุด้านองค์การและการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 อันดับที่ 3 ได้แก่ สาเหตุด้านการปกครอง บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 อันดับที่ 4 ได้แก่ สาเหตุด้านงานอาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 อันดับที่ 5 ซึ่งเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ สาเหตุด้านเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ทบทวีครูช่างอุตสาหกรรมลาออกจากราชการ

ตารางที่ 19

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านแรงจูงใจภายใน ที่ทบทวีครูช่างอุตสาหกรรม  
ลาออกจากราชการ

แรงจูงใจภายใน	$\bar{X}$	S.D	ระดับค่าเฉลี่ย	อันดับที่ของค่าเฉลี่ย
1. มีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางการ ในการดำเนินชีวิตของตนเอง	4.10	0.56	มาก	5
2. มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ สำเร็จลุล่วง	4.20	0.55	มาก	3
3. มีความต้องการเอาชนะอุปสรรค และปัญหา	4.15	0.58	มาก	4
4. มีความประทับใจในความสำเร็จ ของงาน	3.74	0.58	มาก	7
5. มีความมุ่งหวังที่จะเป็นผู้นำในการทำงาน	3.35	1.09	ปานกลาง	10
6. ต้องการเป็นผู้มีอำนาจสั่งการหรือ ตัดสินใจ	3.49	0.79	ปานกลาง	9
7. มีความกล้าหาญ ไม่ย่อท้อ เกรงกลัว	4.25	0.74	มาก	2
8. ต้องการมีส่วนร่วมในเหตุการณ์	3.77	0.71	มาก	6
9. มีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานอาชีพครู	3.69	0.94	มาก	8
10. มีความมั่นใจในศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตัวเอง	4.28	0.73	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.90	0.43	มาก	-

จากตารางที่ 19 พบว่า ครูช่างเห็นว่าแรงจูงใจภายในเป็นแรงจูงใจที่ท้าที่  
 ลากออกอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.90

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า สิ่งที่เป็นแรงจูงใจอันดับ 1 ได้แก่ ความมั่นใจ  
 ในศักยภาพความรู้และความสามารถของตัวเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 อันดับที่ 2 ได้แก่  
 ความเป็นคนที่กล้าหาญ ไม่ย่อท้อ เกรงกลัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 อันดับที่ 3 ได้แก่  
 ความเป็นคนมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 อันดับที่ 4 ได้แก่  
 ความเป็นคนที่ต้องการเอาชนะอุปสรรคและปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อันดับที่ 5 ได้แก่  
 ความเป็นคนที่มีจิตสำนึกอันเข้าหมายและทิศทางการดำเนินชีวิตของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
 4.10 อันดับที่ 6 ได้แก่ ความต้องการมีส่วนร่วมในเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77  
 อันดับที่ 7 ได้แก่ ความประทับใจในความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 อันดับ  
 ที่ 8 ได้แก่ ความรู้สึกภาคภูมิใจในงานอาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 อันดับที่ 9 ได้แก่  
 ความต้องการเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจหรือสั่งการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 อันดับที่ 10 ซึ่ง  
 เป็นอันดับสุดท้ายได้แก่ ความมุ่งหวังที่จะเป็นผู้นำในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

## ตารางที่ 20

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านแรงจูงใจภายนอก ที่ทำให้ครูช่างอุตสาหกรรม  
ลาออกจากราชการ

แรงจูงใจภายนอก	$\bar{X}$	S.D	ระดับค่าเฉลี่ย	อันดับที่ของค่าเฉลี่ย
1. ความท้าทายในงานอาชีพใหม่	4.10	0.69	มาก	5
2. การยอมรับนับถือและยกย่องจากบุคคล ทั่วไป	3.69	0.73	มาก	9
3. มีอิสระในการทำงาน	4.34	0.90	มาก	2
4. มีตำแหน่งหน้าที่สูง	4.16	0.90	มาก	3
5. มีความมั่นคงและสวัสดิการในงานอาชีพสูง	3.90	0.79	มาก	8
6. มีรายได้หรืออัตราเงินเดือนที่เหมาะสม	4.47	0.69	มาก	1
7. ได้รับการยอมรับในฐานะปัจเจกบุคคล	3.96	0.61	มาก	6
8. มีสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ทันสมัย	4.11	0.66	มาก	4
9. โอกาสของความก้าวหน้าเป็นไปตามความสามารถ ของบุคคล	4.47	0.64	มาก	1
10. มีการสนับสนุนจากเพื่อนหรือบุคคลที่มี ความสัมพันธ์กัน	3.97	0.72	มาก	7
ค่าเฉลี่ยรวม	4.12	0.52	มาก	-

จากตารางที่ 20 พบว่า ครูช่างเห็นว่าแรงจูงใจภายนอกเป็นแรงจูงใจที่ทำให้  
ลาออก อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.12

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่าสิ่งที่เป็นแรงจูงใจอันดับ 1 ได้แก่ การที่โอกาส

ของความก้าวหน้าเป็นไปตามความสามารถของบุคคล และการมีรายได้หรืออัตราเงินเดือนที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 อันดับที่ 2 ได้แก่ ความอิสระในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 . อันดับที่ 3 ได้แก่ การมีตำแหน่งหน้าที่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อันดับที่ 4 ได้แก่ การมีสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อันดับที่ 5 ได้แก่ ความท้าทายในงานอาชีพใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อันดับที่ 6 ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนในวงการธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อันดับที่ 7 ได้แก่ การได้รับการยอมรับในฐานะปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 อันดับที่ 8 ได้แก่ ความมั่นคงและสวัสดิการในงานอาชีพสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 อันดับที่ 9 ซึ่งเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69



## ตารางที่ 21

สรุปค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจ ที่ทักให้ครูช่างอุตสาหกรรมลาออกรวมแต่ละด้านทั้ง 2 ด้าน

แรงจูงใจแต่ละด้าน	$\bar{X}$	S.D	ระดับค่าเฉลี่ย	อันดับที่ของค่าเฉลี่ย
1.แรงจูงใจภายใน	3.90	0.43	มาก	2
2.แรงจูงใจภายนอก	4.12	0.52	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.01	0.40	มาก	-

จากตารางที่ 21 โดยภาพรวมพบว่า แรงจูงใจรวมทั้ง 2 ด้านนั้นเป็นแรงจูงใจที่ทักให้ครูช่างลาออกอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.01

เมื่อพิจารณาแต่ละด้านจะเห็นว่า แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งที่ทักให้ครูช่างลาออกเป็นอันดับที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ส่วนแรงจูงใจภายในนั้นมีอิทธิพลเป็นอันดับที่ 2 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

**สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**

เนื้อหาของบทนี้จะ เป็นการกล่าวถึงสาระสำคัญของการวิจัยทั้งหมด โดยแบ่งออกเป็น ส่วนต่าง ๆ คือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

**สรุปผลการวิจัย**

การศึกษาวจัยนี้มีเป้าหมายที่จะให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ในเรื่อง การลาออกของครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่ลาออกจากราชการ ระหว่างปี พ.ศ. 2531-2533 ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้เป็น 3 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาสภาพส่วนตัวของอดีตครูช่างอุตสาหกรรมก่อนที่จะลาออก จากกรมอาชีวศึกษา
2. เพื่อศึกษาสาเหตุที่ทำให้ครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษา ลาออกจากราชการ
3. เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่ทำให้ครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษา ลาออกจากราชการ

**การดำเนินการวิจัย**

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา คือ อดีตครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษา จำนวน 281 คน ที่ลาออกจากราชการไปแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531-2533 โดยใช้แบบสอบถาม ถามข้อมูลต่างๆ 3 ด้าน คือ สภาพส่วนตัวก่อนที่จะลาออก สาเหตุที่ทำให้ลาออก และแรงจูงใจให้ลาออก ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลมีค่าความเชื่อมั่น 0.86 โดยวิธี Cronbach Alpha Co-efficient

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีส่งและรับแบบสอบถามทางไปรษณีย์กับกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน 281 คน ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด 176 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 62.63

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSSx (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

## ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้คือ

1. สถานภาพของผู้ลาออก ส่วนมากเป็นผู้ที่มีครอบครัวแล้วมีสัดส่วนมากถึง 3 ใน 4 เมื่อเทียบกับผู้ที่ยังโสด มีอายุราชการอยู่ในช่วง 11-15 ปี มากที่สุด และอายุราชการ 1-5 ปี เป็นอันดับรองลงมา ในขณะที่อายุราชการ 21 ปีขึ้นไปมีน้อยมาก ส่วนอายุจริงนั้นอยู่ในช่วง 31-40 ปี มากที่สุด และอายุ 41 ปี ขึ้นไปมีจำนวนน้อยที่สุด

สาขาที่ลาออกมากที่สุด ได้แก่ ช่างก่อสร้าง/โยธา ช่างไฟฟ้า ช่างอิเล็กทรอนิกส์ ช่างยนต์ ช่างกลโรงงานและช่างเชื่อม ตามลำดับ โดยทั้งหมดนี้มีวุฒิปริญญาตรีครุศาสตร์ อดุสสาหกรรมบัณฑิต (คอบ.) มากกว่า 50 % รองลงมาได้แก่วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี เช่น ปวส. หรือ บม.วส. เป็นต้น วุฒิต่ำออกน้อยที่สุด คือ วุฒิปริญญาโท ทั้งวิศวกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต (วศม.) และครุศาสตร์อดุสสาหกรรมมหาบัณฑิต (คอม.)

เกี่ยวกับหน้าที่การงานนั้น ผู้ที่ลาออกส่วนมากเป็นครูผู้สอนประมาณ 50 % รองลงมาได้แก่ หัวหน้าแผนกและหัวหน้าคณะวิชา มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการ น้อยที่สุด เพียง 3 % เท่านั้น ในจำนวนทั้งหมดนี้ส่วนมากจะมีระดับชั้นใน ช่วงระดับ 3-5 มากที่สุด และระดับ 7 ขึ้นไปน้อยที่สุด คือ น้อยกว่า 3 %

อดีตครูช่างที่ลาออกนั้น ส่วนมากมีประสบการณ์ในการรับงานพิเศษจากภาคเอกชน ทั่วไปอยู่แล้ว และหลายคนก็ทำธุรกิจควบคู่กับงานราชการอยู่ด้วย โดยมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน อยู่ในช่วง 8,000-10,000 บาท มากที่สุด ส่วนที่มีรายได้เกิน 10,000 บาทขึ้นไปนั้นมีน้อย

2. สาเหตุการลาออก การศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า สาเหตุด้านการตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัญหามากที่สุดที่ทำให้ลาออก โดยมีปัจจัยเกี่ยวกับเรื่องที่พักอาศัย สิทธิประโยชน์ที่ควรจะได้รับและการดูแลสุขภาพจากทางราชการเป็นปัญหาสำคัญ ในขณะที่อัตราเงินและรายได้นั้นยัง เป็นปัญหาที่รองลงมา

สาเหตุด้านองค์การและการบริหาร เป็นปัญหาที่ทำให้ครูขังลาออก เป็นอันดับที่ 2 โดยมีปัจจัยสำคัญที่เป็นปัญหามากตามลำดับคือ การแสดงความคิดเห็นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครูขังไม่ค่อยได้รับการยอมรับ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ในสถานศึกษาไม่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอน การจัดองค์กรในสถานศึกษาขาดความคล่องตัวต่อการประสานงานภายใน อีกทั้งแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาก็ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของครู มีระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ล้าสมัย ไม่ทันต่อเหตุการณ์

อันดับที่ 3 นั้นเป็นสาเหตุด้านการปกครอง บังคับบัญชาของผู้บริหาร มีปัจจัยสำคัญที่เป็นปัญหามากตามลำดับคือ ความไม่เสมอภาคต่อครูของผู้บริหาร ไม่ค่อยเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของครู ไม่ค่อยมีความรับผิดชอบต่อการสั่งการและแก้ปัญหา ผู้บริหารส่วนใหญ่มักมีความคิดแคบไม่มองการณ์ไกล ไม่ค่อยรับยอมรับความคิดเห็นของครู ขาดมนุษยสัมพันธ์กับครู และไม่ยอมให้กำลังใจ ยกย่อง ครูที่ตั้งใจทำงาน

สาเหตุด้านงานอาชีพ เป็นปัญหาที่ทำให้ครูขังลาออกเป็นอันดับ 4 มีปัจจัยสำคัญที่เป็นปัญหามากตามลำดับคือ ครูไม่ค่อยได้รับการส่งเสริมและพัฒนา ไม่ค่อยพอใจงานผลงานที่ทำอยู่ มีปัญหายุ่งยากในการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์การสอนวิชาชีพ อีกทั้งหลักสูตรที่ซ้ำก็ล้าสมัย ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ครูมีความรู้สึกว่ามีผู้ปกครองไม่ค่อยเอาใจใส่ต่อบุตรหลานของตน และหลายคนเห็นว่าตนเองติดตามความก้าวหน้างานอาชีพไม่ค่อยทัน แต่ก็ยอมรับว่าในการสอนนักเรียนนั้นมีปัญหาน้อยมาก

สาเหตุอันดับสุดท้าย ได้แก่ สาเหตุด้านเพื่อนร่วมงาน ครูขังเห็นว่าเป็นปัญหาอยู่บ้างแต่ก็มีความสำคัญน้อยต่อการลาออก มีปัจจัยสำคัญที่เป็นปัญหาก็คือ เพื่อนครูในแผนกเดียวกันไม่ค่อยมีความรับผิดชอบต่อการทำงาน รวมทั้งพนักงานและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ของสถานศึกษาทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ค่อยมีความสามัคคีกันในหมู่ แต่อย่างไรก็ตามครูขังที่ลาออกส่วนมากก็คิดว่าตนเองยังสามารถปรับตัวเข้ากับทุก ๆ คนได้ดี

3. แรงจูงใจที่เท่าเทียมกัน การศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า ทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก มีผลต่อการลาออกค่อนข้างสูงมาก โดยที่แรงจูงใจภายนอกนั้นมีผลมากกว่าแรงจูงใจภายใน มีปัจจัยที่เป็นปัญหาสำคัญมากเป็นอันดับแรกคือ งานานอาชีพใหม่นั้น จะมีโอกาสของความก้าวหน้าเป็นไปตามความสามารถของบุคคล โดยที่รายได้หรืออัตราเงินเดือนก็เหมาะสมกับงาน อีกทั้งยังมีความเป็นอิสระในการทำงาน ในตำแหน่งที่มีระดับสูง

สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ งานานอาชีพใหม่ถูกจัดไว้ดีกว่าในภาคราชการลักษณะงานมีความท้าทายต่อความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล บุคลากรในอาชีพใหม่จะได้รับการยอมรับในฐานะปัจเจกบุคคล นอกจากนี้การสนับสนุนจากเพื่อนหรือบุคคลในวงการธุรกิจก็เป็นแรงจูงใจภายนอกที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง จนเกิดความเชื่อมั่นถึงความมั่นคงและสวัสดิการที่ดี เป็นที่ยอมรับและนับถือจากบุคคลทั่วไป

งานางของแรงจูงใจภายในนั้น ถึงแม้ว่าผู้ที่ลาออกจะ เห็นว่ามีผลน้อยกว่าแรงจูงใจภายนอก แต่ก็ยังมีผลค่อนข้างสูงมากเช่นเดียวกัน ซึ่งมีปัจจัยที่เป็นปัญหาสำคัญอันดับแรก คือ ผู้ที่ลาออกส่วนมากมีความมั่นใจอย่างสูงใน ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตัวเอง เชื่อมั่นว่าตนเองมีความกล้าหาญ ไม่ย่อท้อ แรงกล้า มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ต้องการที่จะ เอาชนะในอุปสรรคและปัญหาที่บัง

ส่วนใหญ่ของผู้ที่ลาออกนั้น เป็นคนที่มีจิตสำนึกในเป้าหมาย และมีศตางในการดำเนินชีวิตของตนเอง ต้องการเป็นผู้มีส่วนร่วมในเหตุการณ์ต่างๆ มีความรู้สึกประทับใจในความสำเร็จของงาน มีความภาคภูมิใจในงานอาชีพของตน อยากจะเป็นผู้มีอำนาจสั่งการหรือตัดสินใจและมุ่งหวังที่จะ เป็นผู้นำในการทำงานเสมอ

นับว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจให้ลาออกที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ เมื่อดูจากค่าเฉลี่ยแล้ว ผู้ลาออกส่วนมาก เห็นว่ามีผลต่อการตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์มาก

## อภิปรายผล

### ลักษณะของครูช่างที่ลาออก

ในด้านสภาพภาพส่วนตัวของอดีตครูช่างก่อนการลาออกนั้น ส่วนมากมีครอบครัวแล้ว คิดเป็นสัดส่วนถึง 75% ของทั้งหมด ทั้งนี้เพราะคนเหล่านี้ต้องมีภาระรับผิดชอบกับสมาชิกในครอบครัวเพิ่มขึ้น ต้องคิดถึงถึงสภาพความเป็นอยู่และอนาคตของบุตรหลานของตน นั้นหมายถึงว่าเขาจะต้องดิ้นรนหารายได้ เพื่อความมั่นคงให้กับครอบครัวให้มากที่สุด ส่วนมากของครูเหล่านี้จะมีอายุราชการอยู่ในช่วง 11-15 ปี และมีอายุจริงอยู่ในระหว่าง 31-40 ปี ในช่วงอายุนี้เรียกได้ว่าเป็นช่วงกึ่งกลางของชีวิต ซึ่ง Daniel Newman เคยค้นพบว่าในประเทศออสเตรเลียนั้น ครูที่ลาออกส่วนมากมีอายุระหว่าง 25-35 ปี คือหลังจากทำงานไปแล้ว 10 ปี มักจะลาออกเพื่อเปลี่ยนงานอาชีพใหม่ เพราะต้องการแสวงหาโอกาสที่ดีกว่าที่เป็นอยู่<sup>1</sup> ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ก็ได้ข้อมูลที่สอดคล้องตรงกันพอดี

สำหรับสาขาวิชาชีพที่ลาออกมากที่สุดได้แก่ ช่างก่อสร้าง/โยธา/สำรวจ/สถาปัตยกรรมนั้นเป็นสาขาวิชาชีพอื่น ๆ มีอัตราส่วนใกล้เคียงกัน และส่วนมากมีวุฒิปริญญาตรีครุศาสตร์อุตสาหกรรม (คอบ.) ซึ่งมีคุณสมบัติเป็นวิศวกรได้เช่นเดียวกับผู้มีวุฒิ วศบ. อีกทั้งยังมีความรู้ความสามารถในเชิงการจัดการและการสอนงานได้ก็อีกด้วย ครูช่างที่ลาออกนั้นมีตำแหน่งเป็นครูผู้สอนและหัวหน้าแผนกมากที่สุดถึง 80 % ในจำนวนนี้เคยเป็นข้าราชการระดับ 4, 3 และ 5 มากที่สุดตามลำดับ ข้าราชการที่มีระดับ 3-5 นั้นเป็นช่วงที่กำลังมีพลังงานการปฏิบัติงานสูงมากทุกคนเปรียบพร้อมไปด้วย ความรู้ ประสบการณ์ และความละเอียดรอบคอบ จึงมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จให้มากที่สุดเมื่อมีโอกาส ซึ่งในระบบราชการไทยนั้นเปิดโอกาสน้อยมากสำหรับคนในวัยหนุ่มสาว ผิดกับในภาคเอกชนที่เปิดโอกาสเสมอสำหรับทุก ๆ คน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีอายุ 25-40 ปี ดังจะเห็นได้จากการลงโฆษณาหนังสือพิมพ์ต่าง ๆ ทั่วไปว่าต้องการรับบุคลากรระดับผู้บริหารหรือวิศวกร จำนวนมาก และอัตราเงินเดือนสูงกว่าผู้ที่รับราชการอยู่ในวัยเดียวกันหลายเท่า ดังนั้นครูช่างในระดับนี้จึงลาออกกันมาก เพื่อหาโอกาสที่ดีกว่าสำหรับตนเอง สำหรับในส่วนของผู้ลาออกที่มีระดับสูงแล้วพบว่าเป็นระดับ 7 ขึ้นไป และเคยเป็นผู้บริหารมีอยู่น้อยมาก คือ ประมาณ 3 % เท่านั้น ทั้งนี้เพราะบุคคลที่มีตำแหน่งใน

ระดับนี้ถือได้ว่าเป็นเกียรติยศอย่างสูง เป็นข้าราชการระดับชั้นพิเศษซึ่งมีจำนวนไม่มากนัก และอัตราเงินเดือนก็ค่อนข้างสูง หลายคนมีครอบครัวเป็นปีกแฉ่นและมั่นคงแล้วจึงไม่ค่อยดิ้นรนหรือทะเลาะเยาะถ่านที่จะเปลี่ยนแปลงงานอาชีพที่ท้ออยู่ านจำนวนที่ลาออกข้างต้นเป็นข้าราชการอีกส่วนหนึ่งที่ไม่ได้อยู่ในการสำรวจของของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่าในระหว่างปี 2528-2532 มีข้าราชการที่เป็นกำลังคนในสาขาที่ขาดแคลน ลาออกถึง 1,171 คน คิดเป็นร้อยละ 69.53 ของที่ลาออกทั้งหมด 1,684 คน<sup>2</sup> ซึ่งอันที่จริงแล้วครูช่างที่ลาออกนี้ก็คือ บุคลากรในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งก็เป็นกำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนนั่นเอง

ก่อนลาออกจากราชการนั้นครูช่างส่วนมากเคยมีรายได้ระหว่าง 8,001-10,000 บาท ซึ่งเป็นรายได้ในระดับกลางของภาคราชการทั่วไป แต่สำหรับในภาคเอกชนนั้นบุคลากรในสาขาที่ขาดแคลนนี้ รายได้ 10,000-12,000 บาทต่อเดือน เป็นเพียงอัตราขั้นต่ำสำหรับผู้จบใหม่เท่านั้น<sup>3</sup> นับว่าความแตกต่างของอัตราเงินเดือนระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนนั้นเกิดขึ้นตั้งแต่การเริ่มบรรจุกฎหมายและจะปรากฏชัดยิ่งขึ้นเมื่อระดับยิ่งสูงขึ้น

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ครูช่างที่ลาออกนั้นเป็นผู้ที่มีความพร้อมไปด้วยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความสุ่มรอบคอบเป็นอย่างดี จะเห็นได้จากการที่ครูช่างกว่า 80 % มีความผูกพันกับวงการธุรกิจอุตสาหกรรมอยู่แล้ว เช่น เคยรับทำงานพิเศษนอกเวลาจากภาคเอกชน ทาธุรกิจส่วนตัวควบคู่กับการรับราชการ เป็นวิทยากรรับเชิญประจำที่กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ตลอดจนเคยเป็นที่ปรึกษาด้านเทคนิคให้กับโรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าทำไมจึงไม่ถือโอกาสดึงภาคเอกชนเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการจัดการอาชีวศึกษาเสียเลย โดยให้ครูช่างทั้งหลายได้รับผลตอบแทนพิเศษจากการรับงานนั้นๆ ด้วยอัตราค่าจ้างที่สอดคล้องกับความเป็นจริง ทั้งนี้ทางราชการจะต้องแก้ไขกฎระเบียบเกี่ยวกับการรับงาน และการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษเสียก่อน ซึ่งอาจเป็นผลดีหากให้ครูช่างไม่ต้องลาออกจากราชการก็ได้

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนงานในช่วงอายุ 30-40 ปีนั้น เป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมที่สุดเพราะแต่ละคนมีประสบการณ์ในการทำงานมาพอสมควรแล้ว และยังมีเวลาเหลือเพียงพอสำหรับโอกาสของความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่การงานในอาชีพใหม่จนกว่าจะเกษียณอายุ

## สาเหตุของการลาออก

การศึกษารายครั้งนี้พบว่า ผู้ที่ลาออกจากราชการส่วนมากเห็นว่า สาเหตุการลาออกนั้นมาจากความไม่พึงพอใจ ในปัจจัยการทำงานด้านต่าง ๆ ในสถานศึกษาที่เคยสังกัดอยู่ โดยที่มีสาเหตุด้านการตอบแทนและสวัสดิการ เป็นปัญหาอันดับแรก สาเหตุด้านองค์การและการบริการงาน เป็นปัญหาอันดับที่ 2 สาเหตุด้านการปกครองบังคับบัญชา เป็นปัญหาอันดับที่ 3 สาเหตุด้านงานอาชีพ เป็นปัญหาอันดับที่ 4 และสาเหตุด้านเพื่อนร่วมงานเป็นปัญหาอันดับสุดท้าย

สาเหตุที่เป็นปัญหาอันดับที่ 1 คือด้านการตอบแทนและสวัสดิการ ผู้ที่ลาออกเห็นว่า เรื่องที่พ่อกอาศัยของครูอาจารย์เป็นปัจจัยที่สำคัญทางราชการไม่ค่อยดูแลเอาใจใส่เท่าที่ควร ครู อาจารย์ส่วนมากต้องแบงเงินเดือนไว้เป็นค่าเช่าบ้านเสียกว่าร้อยละ 20 การซื้อบ้านหรือสร้างบ้านเป็นของตนเองมีโอกาสน้อยมาก เพราะจะต้องใช้เงินไม่น้อยกว่า 10 เท่าของรายได้ใน 1 ปีจึงจะทำได้ ในขณะที่ต่างประเทศ เช่น ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และออสเตรเลีย มีราคาค่าบ้านหรือที่พักอาศัยที่ประชาชนสามารถซื้อได้อยู่ที่ประมาณ 5 เท่าของรายได้ใน 1 ปี เท่านั้น สำหรับข้าราชการไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งครูที่บรรจุใหม่ หรือครูที่บรรจุ ณ สถานศึกษาแห่งนั้นเป็นครั้งแรก ระเบียบราชการไม่อนุญาตให้เบิกค่าเช่าบ้านได้ ในขณะที่ทางราชการก็มิได้จัดที่พักอาศัยไว้ให้เพียงพอ การจะเบิกจ่ายค่าเช่าบ้านได้นั้น ระเบียบระบุว่าต้องเป็นกรณีการย้ายที่ทำงานเท่านั้นจึงจะขอเบิกได้<sup>4</sup> แต่ทางปฏิบัติจริงหากผู้ใดระบุว่าขอเบิกค่าขนย้ายและค่าเช่าบ้านในใบขอย้ายก็จะ ไม่ได้รับการพิจารณาให้ย้ายตามคำขอ นอกจากนี้สิทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ควรจะได้รับก็ไม่ค่อยจะได้รับการดูแลเท่าที่ควร ครูช่างหลายคนให้ความเห็นว่าในข้อ เสนอแนะของแบบสอบถามว่า การที่ครูช่างมีความสามารถรับงานจากภายนอกเข้ามาทำในสถานศึกษา หรือออกไปทำงานพิเศษนอกเวลากับภาคเอกชน น่าจะเป็นผลดีต่อนักเรียนนักศึกษา และน่าที่จะได้รับการส่งเสริมสนับสนุน แต่กลับกลายเป็นสิ่งที่เลวร้าย ถูกติเตียนจากผู้บังคับบัญชาหรือการนิทาจากเพื่อนร่วมงาน ผลกระทบนี้ทำให้ครูขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เกิดความท้อถ้อยอันเป็นอาการของคนขวัญไม่ตี<sup>5</sup> อัตราเงินเดือนที่ได้รับนั้นค่อนข้างน้อยมากไม่เหมาะสมกับคุณค่าของงานที่ทำ เมื่อเทียบกับงานลักษณะเดียวกันในภาคเอกชน จะมีอัตราเงินเดือนที่สูงกว่าถึง 3-5 เท่า<sup>6</sup> ความแตกต่างระหว่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เงินเดือนภาครัฐกับภาคเอกชนนั้นมีช่องว่างมากขึ้นตามลำดับ เริ่มตั้งแต่การเริ่มบรรจุและ  
ปรากฏชัดเจนมากขึ้นเมื่อมีระดับสูงขึ้น<sup>7</sup>

ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 22 ซึ่งอัครราชทูต 3 คน คือ ประเสริฐ พุทธศาสตร์  
สมเด็จ ชมศรี และ เสวก กาญจนประดิษฐ์ ได้ให้ข้อมูลที่สามารถเปิดเผยได้ แสดงถึงความ  
แตกต่าง ด้านการตอบแทนและสวัสดิการระหว่างภาคเอกชนกับราชการ

### ตารางที่ 22

#### ความแตกต่างระหว่าง เงินเดือนภาครัฐและ เอกชน

ชื่อและวุฒิ	ตำแหน่ง		อัตราเงินเดือน		สวัสดิการ	
	รัฐ	เอกชน	รัฐ	เอกชน	รัฐ	เอกชน
1. สมเด็จ ชมศรี (วุฒิ คอบ. สื่อสาร)	อาจารย์	ผจก. ฝ่าย ผลิต	10,000	35,000	-	บ้านพัก
2. ประเสริฐ พุทธศาสตร์ (วุฒิ คอบ. อุตสาหกรรม)	อาจารย์	ผจก. โรงงาน	7,000	25,000	-	รถประจำ ตำแหน่ง
3. เสวก กาญจนประดิษฐ์ (วุฒิ วศม. โยธา)	ศึกษา นิเทศก์	ผจก. ฝ่าย เทคนิค	12,000	45,000	-	รถประจำ ตำแหน่ง

สรุปได้ว่าสาเหตุด้านการตอบแทนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยสำคัญ ให้ครูช่างลา  
ออกที่ค่อนข้างเด่นชัดมาก สอดคล้องกับการที่สหภาพครูในรัฐเวสเทิร์นออสเตรเลีย ได้เคย  
สำรวจพบว่า ครูที่ลาออกในรัฐนั้นมีสาเหตุจากความไม่พึงพอใจ ในผลตอบแทนการทํางาน  
สวัสดิการ ความมั่นคงในหน้าที่การงานและปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทํางาน<sup>8</sup>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สาเหตุอันดับที่ 2 ที่ผู้ลาออกเห็นว่าเป็นสาเหตุสำคัญให้ลาออกได้แก่ สาเหตุด้านองค์การและการบริหารงาน ซึ่งมีปัจจัยผลักดันคือการแสดงความคิดเห็นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครูช่างไม่ค่อยได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน ซึ่งโดยธรรมชาติของคนที่เป็นช่างนั้นชอบการประดิษฐ์ คิดค้น ปรับปรุง ตัดแปลง แก้ไข อยู่แล้ว จึงย่อมที่จะต้องการแสดงออกเมื่อไม่ได้รับการยอมรับก็มักจะเกิดความคับข้องใจ หากเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กันหลายครั้งหลายหนก็จะกลายเป็นความกดดัน ผลักให้ต้องหันเหไปหาแสวงงานอาชีพอื่น ๆ ต่อไปเมื่อมีโอกาส ครูช่างนั้นต้องการมีความคิดอิสระในการสร้างสรรค์ผลงาน<sup>9</sup> นอกจากนี้ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในสถานศึกษาก็ไม่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอน เช่น ห้องสมุดไม่มีหนังสือหรือเอกสารเพียงพอ ขาดแคลนเครื่องจักร วัสดุและอุปกรณ์ ขาดความคล่องตัวในการประสานงานภายในสถานศึกษา ซึ่งองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องมีการประสานสัมพันธ์ที่ค้ำองศ์ประกอบทั้งหมด เช่น บุคลากร อาคาร วัสดุ ครุภัณฑ์ และการจัดการ<sup>10</sup> รวมทั้งนโยบายระบบบริหารงาน สภาพการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ถึงแม้ว่าสิ่งเหล่านี้ไม่เข้าตัวงาน แต่จะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสภาพการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ<sup>11</sup>

โดยสรุปแล้ว ผู้ที่ลาออกนั้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลได้ด้วยดี เข้าใจงานเป้าหมายการดำเนินงานของสถานศึกษา แต่ก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงาน ก.พ. ที่พบว่า ข้าราชการในสังกัด ก.พ.ลาออกเพราะมีปัญหาที่ ระบบบริหารงานที่ขาดความคล่องตัว การปฏิบัติงานมีกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ มากมาย ทำให้ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถไม่สามารถริเริ่มแนวความคิดใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ งานในระบราชการไม่ท้าทายและน่าเบื่อหน่าย<sup>12</sup>

สาเหตุอันดับที่ 3 ที่ผู้ลาออกเห็นว่าเป็นสาเหตุสำคัญให้ลาออกได้แก่ สาเหตุด้านการปกครอง บังคับบัญชา ซึ่งมีปัจจัยผลักดัน คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ค่อยให้ความสำคัญเสมอภาคกับครูทุกคน ไม่เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของครูและ ไม่ค่อยมีความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหา เพราะในสถานศึกษาแห่งหนึ่งจะมีผู้บริหารอยู่ทั้งหมดไม่เกิน 5 คน คือ ผู้อำนวยการ 1 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการอีกไม่เกิน 4 คน มักมีผู้บริหารบางคนชอบแสดงอำนาจ เอาแต่ใจตัวเอง ไม่สนใจที่จะแก้ปัญหาหรือช่วยเหลือครู อาจารย์ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่มีตำแหน่งเหล่านี้เป็นตำแหน่งที่อยู่ถาวร แตกต่างกับผู้บริหารในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่ใช้ระบบเลือกตั้งมีวาระ

2-4 ปี ท้าที่ต้องเอาใจใส่ดูแลการปฏิบัติงานของครู อาจารย์อย่างทั่วถึง ไม่สอดคส่องกับที่  
 ไรร์ตัน คันธารัตน์ ได้ท้าการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคใช้เวลาในการบริหารงาน  
 ด้านวิชาการ และด้านการบริหารงานบุคคล ร้อยละ 22.66 และร้อยละ 18.25 ตามลำดับ  
 จากการบริหารงานทั้งหมด 5 ด้าน และมีส่วนร่วมในงานทั้ง 2 ด้านอยู่ในระดับมาก<sup>13</sup>

สำหรับในต่างประเทศ Boland & Selby ได้เคยท้าการสังเคราะห์งานวิจัย  
 เกี่ยวกับการลาออกของครูไว้ว่า ความไม่พอใจในตัวอาจารย์ใหญ่และบทบาทของอาจารย์ใหญ่  
 ที่มาขัดขวางหรือลดโอกาสในการสร้างสรรค์ในห้องเรียน เป็นปัจจัยสำคัญให้ครูลาออก<sup>14</sup>  
 เช่นเดียวกับ เจลียว บุริภักดี ได้วิจัยพบว่า ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชานั้นครูช่างไม่ชอบ  
 ผู้บริหารที่ไม่ส่งเสริม ชัวญ กาลังใจ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น ปล่อยปะละเลย และไม่จริงจัง  
 ต่อการท้างาน<sup>15</sup> นั้นหมายความว่าครูช่างไม่ยอมรับผู้บริหารที่ขาดคุณสมบัติของความเป็นผู้หน้าที่ดี  
 ในการท้าหน้าที่อันสำคัญอย่างน้อย 5 ประการคือ

1. ต้องจำกัดความมุ่งหมายต่าง ๆ และอัตราทิศทางการเป้าประสงค์ขององค์การ
2. จัดหาแนวทางที่จะสามารถท้าให้เป้าประสงค์บรรลุผล
3. จัดท้าและรักษาโครงสร้างขององค์การหรือของกลุ่ม
4. อนามัยความสะดวกในการปฏิบัติงานของกลุ่มและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น  
 ซึ่งกันและกัน
5. รักษาการปฏิบัติการของกลุ่ม และความพอใจของสมาชิก<sup>16</sup>

โดยธรรมชาติขององค์การแล้วพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามักจะชื่นชมและยกย่อง  
 ผู้บริหารในองค์การของตนเสมอ เพราะ เขาจะยอมรับนับถือผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การ  
 ที่สามารถให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ปกป้อง ชักจูงสรรคและท้าหาให้กับพวกเขาได้ นั้น  
 หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีทั้งคุณธรรมและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความจริงจังที่จะใช้ภาวะผู้นำ  
 ของตนเอง นำพาองค์การไปบนทิศทางการเป้าหมายที่ถูกต้อง จึงจะ เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้  
 บังคับบัญชา ครูช่างก็ต้องการผู้บริหารที่จริงจังต่อการท้างานเช่นเดียวกัน ถ้าหากจะต้องพบ  
 กับผู้บริหารที่ไม่จริงจังต่อการท้างานแล้ว ความท้อแท้ ขาดชัวญกาลังใจก็ย่อมบังเกิดขึ้น เมื่อมี  
 โอกาสก็จะหลีกเลี่ยงหรือลาออกเปลี่ยนงานไปเลย

สาเหตุอันดับที่ 4 ที่ผู้ลาออกเห็นว่าเป็นสาเหตุสำคัญได้แก่ สาเหตุด้านงานอาชีพ ซึ่งมีปัจจัยที่ลาออก คือ การที่ครูช่างไม่ค่อยได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเท่าที่ควร เพราะกรมอาชีวศึกษา กำหนดนโยบายให้ครู อาจารย์มีโอกาสลาศึกษาต่อได้เพียงร้อยละ 5 ของจำนวนครู อาจารย์ทั้งหมดในสถานศึกษาเท่านั้น และผู้ที่ลาศึกษาต่อก็จะไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ทางด้านการฝึกอบรมหรือศึกษา ดูงาน ก็ไม่เคยมีการตั้งเป้าหมาย หรือวางแผนงบประมาณใดๆ ไว้เลย ในขณะที่ปัจจุบันเทคโนโลยีในทุกสาขาวิชาชีพมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางช่างอุตสาหกรรมนั้นครูช่างต้องติดตามเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะถ่ายทอดไปสู่นักเรียน นักศึกษาต่อไป ครูช่างนั้นต้องมึนงานต้องรับผิดชอบมาก ท้างานหนัก และมีงานอื่นมากนอกเหนือจากการสอน เช่น งานกิจกรรม งานปกครอง งานลูกเสือ เนตรนารี ฯลฯ เป็นต้น เพราะโดยปกติครูช่างแต่ละคนจะมีชั่วโมงสอนมากอยู่แล้ว คือประมาณ 25-40 คาบต่อสัปดาห์ทำให้ไม่มีเวลาที่จะพัฒนาตัวเอง<sup>17</sup> นอกจากนี้การศึกษาหรือพัฒนาตนเองนั้น ส่วนมากมักจะต้องออกค่าใช้จ่ายเอง ทางราชการจัดสรรทุนการศึกษาและทุนฝึกอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศไว้น้อยมาก ไม่เพียงพอกับความต้องการ หลายคนรู้สึกอึดอัดใจที่ติดตามวิทยากรในสาขาวิชาชีพของตนไม่ทัน จึงพากันรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการเป็นครูต่อไป

การเรียนการสอนทางอาชีวศึกษานั้น วัสดุ อุปกรณ์ และ เครื่องมือ เครื่องจักร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากไม่น้อยไปกว่าตัวผู้สอน<sup>18</sup> แต่ในการจัดซื้อ จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต้องผ่านกระบวนการที่ยุ่งยากไม่ทันต่อเหตุการณ์และวิทยากร เช่น ในช่วงเวลานั้นการซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์จะต้องขออนุญาตถึงคณะกรรมการระดับชาติ ใช้เวลาเกือบ 2 ปีจึงจะได้รับคำตอบ นอกจากนี้หลักสูตรวิชาชีพที่ใช้สอนอยู่ก็ล้าสมัย ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานทั่วไป หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์ยังไม่มีการปรับ ข. และ ป.ส. เป็นต้น ในบางสถานศึกษาครูช่างได้เปิดหลักสูตรคอมพิวเตอร์ขึ้นใช้สอนเอง เพื่อต้องการให้นักเรียน นักศึกษามีโอกาสได้เรียนรู้และฝึกทักษะกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งปัญหาดังกล่าวที่พบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจลียว บุรีภักดี ที่พบว่า ครูช่างต้องการใช้ความรู้ให้เต็มที่ มีโอกาสพัฒนาความรู้ใหม่อยู่เสมอ ชอบการสอนและการเป็นครู ต้องการอุปกรณ์และ เครื่องมือที่พร้อมสรรพ และไม่ชอบความล่าช้ายุ่งยากในการจัดซื้อจัดหาวัสดุและอุปกรณ์<sup>19</sup> และการศึกษาวิจัยของ Kremer & Hofman นั้นมีข้อค้นพบที่แตกต่างออกไป คือ ครูที่ลาออกมีความรู้สึกที่ตัวเองหมดไฟแล้วในอาชีพครู จึง

## ต้องการเปลี่ยนอาชีพใหม่<sup>20</sup>

กล่าวโดยสรุปแล้วครูช่างของไทยนั้นแตกต่างกับบ้านต่างประเทศคือ ส่วนมากยังรักงานอาชีพการเป็นครู ยังมีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะ เป็นครูต่อไปเพียงแต่มีปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยมีปัจจัยอื่นสนับสนุนการลาออกเสียมากกว่า

สาเหตุอันดับที่ 5 ได้แก่ สาเหตุด้านเพื่อนร่วมงาน ผู้ลาออกเห็นว่ามีควมสำคัญค่อนข้างน้อย มีปัจจัยที่ทกให้ลาออกอยู่บ้างคือ การที่เพื่อนครูในแผนกเดียวกันไม่ค่อยมีความรับผิดชอบต่อการทงานเพราะในการสอนวิชาชีพนั้น จะต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์ หรือเครื่องจักรร่วมกัน หรือโรงฝึกงานร่วมกัน หากครูผู้สอนคนใดคนหนึ่งขาดความรับผิดชอบแล้วจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อบุคคลอื่นๆ เช่น ไม่ดูแลให้นักเรียน นักศึกษา ทาความสะอาดเครื่องมือ เครื่องจักร หลังจากฝึกปฏิบัติเสร็จแล้ว หรือไม่เก็บเครื่องมือ อุปกรณ์ าทกให้เกิดการชำรุด สุกหนาย เพื่อนร่วมงานก็จะรู้สึกอึดอัดใจ เบื่อหน่ายที่จะทงานด้วย ในบางครั้งครูอาจารย์ ในสถานศึกษาก็ไม่ค่อยสมัครสมานสามัคคีกัน ขาดบรรยากาศในการทงานเป็นทีม ซึ่งในประเด็นนี้สอดคล้องกับที่ เจลลิวา บุรีภักดี และคณะได้วิจัยพบว่า ครูช่างนั้นไม่ชอบความขัดแย้งในหมู่ครู อาจารย์ ไม่ชอบคนที่เห็นแก่ตัวและไม่ตั้งใจทงาน<sup>21</sup> เช่นเดียวกับที่ Boland & Selby กล่าวไว้ว่า "เสถียรภาพในงานอาชีพนั้นมาจากความสัมพันธ์ในหมู่เพื่อนร่วมงาน และความพอใจในงาน "<sup>22</sup>

นอกจากนี้ผู้ที่ลาออกยังเห็นว่า การที่พนักงานและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ในสถานศึกษาทงานไม่มีประสิทธิภาพ ก็เป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ทกให้ครูช่างไม่ยากที่จะอยู่รับราชการต่อไปเหมือนกัน เพราะเขารู้สึกว่าการที่จะต้องมาเสียเวลากับหน่วยงานอย่างนี้ ไม่เกิดประโยชน์

กล่าวโดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่า ครูช่างที่ลาออกนั้นส่วนมากเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี ทั้งในระหว่างเพื่อนครู อาจารย์ และนักศึกษา เพราะในการทงานนั้นจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อจะได้ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ปัญหาและช่วยกันทงาน และยังเป็นความรู้สึกอบอุ่นและผูกพันต่อกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีหลายลักษณะ ซึ่งการสร้างทีมงานก็เป็นความสำคัญที่จะให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกของทีมงานต้องรู้จักบทบาทของตนเองและรู้จักที่จะสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลในทีมงาน จึงจะทกทั้งงานดำเนินไปด้วยดี<sup>23</sup> ซึ่งปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในเพื่อนร่วมงานนั้น ถึงแม้ว่าการวิจัยครั้งนี้พบว่า เป็นสาเหตุที่มีความสำคัญต่อการลาออกน้อย แต่ถ้านในหน่วยงานขาดความสามัคคี มีการทะเลาะเบาะแว้งแก่งแย่ง

ชิงดีกัน อยู่ร่วมกันอย่างไม่มีมนุษย์สัมพันธ์แล้ว ความคับข้องใจที่เกิดขึ้นกับผู้ตั้งใจทำงานดี ก็อาจเป็นแรงผลักดันให้เกิดการลาออกได้เช่นกัน

สาเหตุการลาออกทั้งหมดที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ กล่าวได้ว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติของมนุษย์เอง เมื่อสิ่งที่คุณบ่นองไม่ตรงกับความต้องการ มนุษย์ก็ย่อมแสวงหาโอกาสที่ดีกว่า โดยที่ความต้องการตามปัจจัย 4 ยังเป็นความต้องการในอันดับแรก และรองลงมาจึงจะเป็นความต้องการในด้านความมั่นคง ความปลอดภัย ชื่อเสียง เกียรติยศ ฯลฯ ดังนั้นปัญหาด้านการตอบแทนและสวัสดิการ ปัญหาด้านองค์การและการบริหาร และปัญหาด้านการปกครอง บังคับบัญชา จึงเป็นสาเหตุที่สำคัญที่มักให้เกิดการลาออกได้มากที่สุด

### แรงจูงใจให้ลาออก

ในหน่วยงานหรือองค์การใด ๆ ก็ตาม บุคลากรที่เข้ามาทำงานย่อมต้องการที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานด้วยกันทุกคน ความสำเร็จที่ว่านี้หมายถึง การได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรม การมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี รวมทั้งการได้เลื่อนตำแหน่ง ยศชั้น ตามความรู้ความสามารถและโอกาส ครูช่างก็เช่นกัน การทำงานในสถานศึกษาจะต้องมีสมรรถภาพถึง 2 ลักษณะ คือ ต้องเป็นช่างและต้องเป็นครูในเวลาเดียวกัน จะเป็นเพียงอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ ต้องมีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี และต้องสามารถถ่ายทอดวิชาความรู้ไปยังนักเรียนนักศึกษาให้ได้อีกด้วย โดยธรรมชาติของครูช่างแล้ว พวกเขาจะเป็นคนที่มีความทะเยอทะยานสูง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ในช่วง 2-3 ปีแรกของการรับราชการ พวกเขาจะมีความตั้งใจในการทำงานและมีอุดมการณ์สูง ทุ่มเทความรู้ความสามารถที่ได้ร่ำเรียนมาอย่างเต็มที่ แต่เมื่อเวลาผ่านไปพวกเขาจะเริ่มหันมองดูตัวเอง ใครครวญถึงอนาคต ความมั่นคง และความก้าวหน้า ในเส้นทางอาชีพของครู เขาก็จะพบว่า ยังมีปัญหาอีกหลายประการที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการที่จะประกอบอาชีพครู ให้ประสบความสำเร็จได้ ตามอุดมคติที่มุ่งหวังเอาไว้ ประกอบกับสิ่งที่ได้รู้ได้เห็นจากสังคม านธุรกิจอื่น ๆ มันจูงใจและท้าทายความสามารถอย่างมาก ๆ ความคิดที่จะลาออกเพื่อเปลี่ยนงานอาชีพก็เริ่มรู้สึกขึ้น เพราะ เป็นโอกาสที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่สั่งสมมาอย่างเต็มเปี่ยมในระยะ 5-10 ปีของการรับราชการ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า เมื่อพิจารณาในแง่ของแรงจูงใจให้ลาออกแล้ว แรงจูงใจภายนอกจะมีผลต่อการลาออกมากกว่าแรงจูงใจภายใน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านแรงจูงใจภายนอก มีปัจจัยที่เป็นผลมาจากการที่ในปัจจุบันค่าครองชีพสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว รายรับกับรายจ่ายของคนทำงานไม่สมดุลกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการครู จะมีอัตราเงินเดือนอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำมาก เมื่อเทียบกับงานอื่น ๆ ในภาคเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีอัตราเงินเดือนสูงกว่ามาก ดังนั้นรายได้หรืออัตราเงินเดือนที่สูงกว่าจึงเป็นแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อการลาออกมาก นอกเหนือจากเรื่องรายได้แล้วในภาคเอกชนนั้นจะเปิดโอกาสของความก้าวหน้าเป็นไปตามความสามารถของบุคคล มีอิสระในการใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีอำนาจการตัดสินใจสูงกว่าที่เป็นอยู่ สิ่งที่ค้นพบดังกล่าวนี้ เป็นแรงดึงดูดที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของบุคคลได้อย่างสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทฤษฎีความต้องการของ Alderfer<sup>24</sup>

สภาพแวดล้อมที่ดีและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยตลอดจนลักษณะของงานในอาชีพใหม่ที่มีความท้าทายก็เป็นปัจจัยดึงดูดที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ผู้ลาออกเห็นว่ามีผลต่อการลาออก เพราะใคร ๆ ก็ต้องการสิ่งที่ดีกว่าเสมอ ดังเช่นที่ สำนักงาน ก.พ. ได้ทำการศึกษาวิจัยไว้ว่ามีปัจจัยหลัก ๆ 3 ประการ ในการดึงดูดกำลังคนที่มีคุณภาพจากภาครัฐสู่ภาคเอกชนเรียกว่า " ปัจจัยภายนอกประเภทการ " ประกอบด้วย

1. ความต้องการกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถและระดับสูงเพิ่มมากขึ้น ในภาคเอกชน อันเนื่องมาจากผลการขยายตัวอย่างรวดเร็วของระบบเศรษฐกิจในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 แต่การผลิตกำลังคนบางสาขาไม่สามารถผลิตได้ทันกับความต้องการ เช่น วิศวกร แพทย์ นักคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2. ความแตกต่างระหว่างเงินเดือนภาครัฐกับเอกชนที่มีช่องว่างมากขึ้น ตามลำดับ ในปัจจุบันอัตราเงินเดือนเฉลี่ยสำหรับลักษณะงานเดียวกัน ภาครัฐจะต่ำกว่าภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจอย่างมากความแตกต่างนี้เริ่มตั้งแต่การเริ่มบรรจุ และปรากฏชัดเจนยิ่งขึ้น เมื่อระดับสูงขึ้น

### 3. ลักษณะการบริหาร การจัดการในภาคเอกชนมีคล่องตัว สภาพแวดล้อมและ เครื่องมือในการทำงานทันสมัย<sup>25</sup>

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายนอก ที่ค้นพบจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของสำนักงาน ก.พ.ทุกประการ ซึ่งหมายความว่าครูช่างอุตสาหกรรม ที่ลาออกก็มีอิทธิพลมาจากปัจจัยภายนอกเช่นเดียวกัน

2. ด้านแรงจูงใจภายใน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ที่ลาออกนั้นเป็นคนที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำสูงคือ มีความมั่นใจในศักยภาพความรู้ ความสามารถของตัวเอง กล้าหาญ อดทน ไม่ย่อท้อเกรงกลัว มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งลักษณะเช่นนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตนั่นเอง<sup>26</sup> แต่การทำงานในระบบราชการไทยนั้น โดยความเป็นจริงแล้วองค์ประกอบของความสำเร็จในงานราชการไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถหรือความมุ่งมั่นเท่านั้น ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ นอกกรอบแบบอีกหลายอย่างหลายประการ ที่ผู้มีความรู้แท้จริงไม่พึงประสงค์จะกระทำเพื่อให้ได้มาซึ่งความ ต้องการ หากทำให้เกิดความรู้สึกคับข้องใจที่จะต้องทนอยู่กับองค์การที่มี " กลไกบริหารชาตุด " มีการชิงดีชิงเด่นกันด้วยวิธีการนอกแบบ อยู่ตลอดเวลา จึงเป็นแรงผลักดันให้พวกเขาต้องคิดเปลี่ยนแปลงเส้นทางชีวิตไป เพราะไม่สามารถปรับตัวให้ยอมรับกับสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้<sup>27</sup> ซึ่งสิ่งที่ปรากฏนี้สอดคล้องกับเหตุผล 4 ใน 5 ข้อ ของอดีตครูที่ลาออก ในประเทศอิสราเอล คือ พวกเขามีความรู้สึกว่าขาดการส่งเสริม และให้กำลังใจในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดอิสระภาพในการทำงาน ขาดโอกาสในความสำเร็จก้าวหน้า และมีความรู้สึกว่าการบริหารในความเป็นครูนั้นต่ำต้อย<sup>28</sup> นอกจากนี้การศึกษาวิจัยของสำนักงาน ก.พ. ก็พบว่า มีปัจจัยที่เป็นตัวผลักดัน (PUSH) ให้กำลังคนในระดับสมองออกจากระบบราชการ เรียกว่า " ปัจจัยในระบบราชการ " ประกอบด้วย

1. ระบบบริหารงานที่ขาดความคล่องตัว การปฏิบัติงานมีกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ มากมาย ทำให้ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถไม่สามารถริเริ่มแนวความคิดใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ งานในระบบราชการไม่ท้าทายและน่าเบื่อหน่าย

2. การขาดเกียรติภูมิในอาชีพราชการ ปัจจุบันภาพพจน์ของราชการในสายตาบุคคลภายนอกเสื่อมโทรม ไม่ดึงดูดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทั้ยินยอมเข้ารับราชการอย่างเ็นปกติ

3. ระบบและโครงสร้างองค์การบริหารบุคลากรของรัฐบาลความยืดหยุ่น ทั้ทั้ความก้าวหน้าในอาชีพราชการเป็นไปอย่างเชื่องช้า การบริหารบุคคลของรัฐบาลการกระจายอำนาจที่เหมาะสม การจัดองค์กรมีลักษณะเป็นเขตอบหลวม ตำแหน่งระดับสูงค่อนข้างน้อย<sup>29</sup>

กล่าวโดยสรุปแล้ว แรงจูงใจภายในนั้นเป็นปัจจัยหลักค้ำให้ครูช่างได้สำรวจและประเมินศักยภาพของตนเพื่อการตัดสินใจได้ 3 ลักษณะ คือ การประเมินทักษะและประสบการณ์ของตนเอง การประเมินความสนใจของตนเอง และการประเมินเป้าหมายตลอดจนทัศนคติของตน<sup>30</sup> ทั้ทั้สามารถตัดสินใจได้อย่างไม่ลังเล เพราะเขาจะมีความกระจำใจในความรู้สึกนึกคิดของตนเองที่มีต่ออาชีพครู ตามรูปแบบที่ 2 ของ Frederick Herzberg ที่ว่า " ถ้ามีความไม่พอใจในงานอาชีพที่ท้ออยู่มาก พอใจน้อยก็ทั้พิจารณาเปลี่ยนอาชีพไปเลย " <sup>31</sup>

#### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่ามีข้อเสนอแนะอยู่หลายประการทั้ทั้ได้จากการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อค้นพบบางประการจากการวิจัยแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้คือ

#### ข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปปฏิบัติ

1. กรมอาชีวศึกษาควรรีความสนใจในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาครูให้มากขึ้นและให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพราะจากข้อมูลการวิจัยพบว่าในช่วงเวลานั้นยังมีครู อาจารย์อีกกว่าร้อยละ 25 ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ควรส่งเสริมให้ครู อาจารย์มีโอกาสดำรับการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อ ทั้ทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยทั้สามารถเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ด้วย

2. กรมอาชีวศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้ครูช่างอุตสาหกรรมทํางานทางวิชาการ มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เป็นอาจารย์ 1 อาจารย์ 2 หรืออาจารย์ 3 ได้มากกว่าที่เป็นอยู่ เช่น ท้าโครงการฝึกอบรมหรือจัดตั้งคณะที่ปรึกษาวิชาการให้ความช่วยเหลือแนะนำ เป็นต้น เพราะเป็นที่น่าสังเกตว่าครู อาจารย์กว่าร้อยละ 80 ของผู้ที่ลาออกนั้น มีตำแหน่งเพียงครูผู้สอนหรือหัวหน้าแผนกเท่านั้นอีกทั้งยังมีระดับชั้นเพียง ระดับ 3 ถึงระดับ 5 เท่านั้น ในขณะที่ส่วนมากรับราชการมานาน 11-15 ปี

3. รัฐต้องปรับปรุงเงินเดือนหรือรายได้ของของครูช่างให้เหมาะสม ยุติธรรมเท่าเทียมกับอาชีพการงานในภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ครูช่างระดับ 3-5 อายุไม่เกิน 40 ปี ส่วนมากมีรายได้เพียงเดือนละ 6,000-10,000 บาท เท่านั้น ในขณะที่ภาคเอกชนจะมากกว่า 2-3 เท่า

4. กรมอาชีวศึกษาน่าจะถือโอกาสแก้ไขกฎระเบียบ ส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถร่วมมือกับภาคเอกชน ธุรกิจ/อุตสาหกรรม ในการพัฒนาบุคลากรหรือรับงานพิเศษให้กับครูอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถได้ทำ โดยไม่ต้องลาออก เพราะจากการวิจัยพบว่า ครูช่างส่วนมากเคยเป็นที่ปรึกษา เป็นวิทยากร และเคยรับทํางานพิเศษให้กับภาคเอกชนอยู่แล้ว

5. กรมอาชีวศึกษาควรปรับปรุงระบบการบริหารงานในสถานศึกษา ให้มีการกระจายอำนาจมากกว่าที่เป็นอยู่ เพราะองค์กรเดิมมีลักษณะ เป็นยอดแหลมมากเกินไป เช่น ควรมีผู้บริหารด้านวิชาการมากกว่า 1 คน แยกเป็นเฉพาะวิชาชีพแต่ละประเภทและควรมีวาระในการทํางาน จะทำให้ครูช่างมีโอกาสแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ ทํางานเป็นที่มาได้ดีขึ้น

6. จากการวิจัยพบว่า สาเหตุด้านการตอบแทนเป็นสาเหตุที่ทำให้ครูช่างลาออกเป็นอันดับที่ 1 แต่ความสำคัญมิใช่เรื่องเงินมาก่อน กลับเป็นเรื่องของสวัสดิการในรูปแบบต่างๆ เพราะฉะนั้นกรมอาชีวศึกษาควรปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับที่พักอาศัยสำหรับครู อาจารย์ ให้เพียงพอับความต้องการ ให้ทุกคนมีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านได้ตามความเป็นจริง ควรปรับปรุงอัตราค่ารักษาพยาบาล ค่าจ้างสอน ค่าทํางานนอกเวลา ฯลฯ ให้เหมาะสมมากขึ้นกว่าปัจจุบัน เช่น ค่าจ้างสอนระดับ ปวช. ชั่วโมงละ 80 บาทในขณะที่ต้องใช้เวลาเตรียมการสอนไม่น้อยกว่า 2 ชั่วโมง รวมเป็น 3 ชั่วโมง เฉลี่ยแล้วค่าจ้างสอนจะเหลือเพียงชั่วโมงละ 26.66 บาท เท่านั้น

7. กรมอาชีวศึกษาควรดำเนินการให้มีการผลิตครูช่างขึ้นใช้เอง เพื่อทดแทนส่วนที่ขาดไป ซึ่งอาจทำได้โดยสถานศึกษาของกรมอาชีวศึกษาเอง หรือทางโครงการความร่วมมือกับสถาบันอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศก็ได้ เพราะว่าการลาออกเพื่อเปลี่ยนงานของครูช่างนั้นย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ เป็นไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีทั้งปัจจัยผลักดันและปัจจัยดึงดูด

### ข้อเสนอแนะ เพื่อการศึกษาวิจัยในอนาคต

1. ด้านองค์การและการบริหารงาน ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาปัญหาและ ความต้องการพัฒนาระบบงานที่ดีขึ้น เช่น ความต้องการของครู อาจารย์และผู้บริหารที่มีต่อระบบงานในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา เป็นต้น
2. ด้านการปกครอง บังคับบัญชา ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมมองการณ์หรือบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น สภาพที่เป็นอยู่และความมุ่งหวังของครู อาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา เป็นต้น
3. ด้านการตอบแทนและสวัสดิการ ควรมีการศึกษาวิจัยความเป็นอยู่ของครู อาจารย์ ในสถานศึกษาต่างๆ สังกัดกรมอาชีวศึกษา เช่น การวิจัยเชิงสำรวจสภาพปัจจุบันและ ปัญหาในการจัดสวัสดิการสำหรับครูอาชีวศึกษา เป็นต้น
4. ด้านงานอาชีพ ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อหารูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาครู อาจารย์ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เช่น การวิจัยเชิงทดลอง เรื่องสมรรถภาพ การสอนของครูช่างที่ใช้สื่อการสอนหลากหลาย เปรียบเทียบกับการสอนแบบสาธิตปฏิบัติงานจริง เป็นต้น
5. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลของการทำงานเป็นทีม เช่น การวิจัยเรื่องเหตุผลและการยอมรับในการทำงานร่วมกัน เป็นต้น
6. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการลาออกของครูวิชาชีพในสายอื่น ๆ ด้วย เพื่อจะได้เป็นข้อเปรียบเทียบให้เห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เช่น " การศึกษาเปรียบเทียบ ปัญหาการลาออกของครูวิชาชีพ ในสาขาช่างอุตสาหกรรม สาขาเกษตรกรรม สาขา พาณิชยกรรม และสาขาคหกรรม " ซึ่งแต่ละสาขามีตัวแปรที่คล้ายกันแต่อาจมีปัญหที่ต่างกันได้

ข้อมูลที่ได้จะช่วยให้การวางแผนกำลังคนในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ควรมีการศึกษาริวิจัยเกี่ยวกับแนวทางในการหาบุรุษบุคลากรของสถานศึกษา เช่น " การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครู อาจารย์ ในวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรม อาชีวศึกษา " หรือ " ผลกระทบที่มีต่อการลาออกของครูช่างอุตสาหกรรม ในสถานศึกษา ที่มีอัตราการลาออกของครูช่างสูง " ทั้งนี้เพราะข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยฉบับนี้นั้นพบว่า แรงจูงใจภายนอกนั้นเป็นปัจจัยดึงดูดที่มีอิทธิพลมาก ถ้าหากปรับเปลี่ยนสภาพของสถานศึกษาที่มีปัจจัยดึงดูดตรงกับความต้องการของครูแล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นก็อาจจะแก้ไขได้



## เชิงอรก

1 Daniel Newman, **Strategies For Leaving Teaching** (Victoria : OZRIJ, P.O.Box 2078 Richmond South 3121, 1985), p. 1.

2 สำนักงาน ก.พ., **ปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับสมอง** (กรุงเทพมหานคร : รายงานการศึกษาวิจัยระหว่างปี 2528-2532), หน้า 12.

3 ทิมเศรชฎกิจ, " แรงงานกับอัตราเงินเดือนภาคเอกชน, " **ผู้จัดการรายสัปดาห์** (9-16 เมษายน 2535), หน้า 14.

4 กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, " ระเบียบค่าเช่าบ้าน," กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา, 2530. (อัดสำเนา)

5 วิจิตร อวาทกุล, **เทคนิคมนุษยสัมพันธ์** (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528), หน้า 41-44.

6 ทิมเศรชฎกิจ, **สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว**, หน้า 14.

7 สำนักงาน ก.พ., **สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว**, หน้า 12.

8 Rosemarrie Otto, **Structure Source of Teacher Stress in State High School** (Victoria : La Trobe University, 1982), p. 89.

9 วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา, " รูปแบบของการพัฒนาครูช่างอุตสาหกรรมของประเทศไทย," (กรุงเทพมหานคร : รายงานผลการวิจัยและพัฒนา ตามโครงการเงินกู้ธนาคารโลกเพื่อพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา, 2530-2531), หน้า 56-62.

10 เมธี บิลันธนานนท์, การบริหารบุคคลในวงการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเคียนสวีตส์, 2529), หน้า 9-11.

11 ยอดชาย ทองไทยนันท์, เทคนิคการรู้งานให้ทีมงาน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ อ.อิทธิพล, 2526), หน้า 74.

12 สำนักงาน ก.พ., เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

13 วิรัตน์ คันธาร์ตน์, " การใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ " (กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2532), บทคัดย่อ.

14 Newman, op.cit., p. 9.

15 วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

16 เมธี บิลันธนานนท์, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2525), หน้า 152.

17 วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

18 ฐิเวก บำงพุดพิภษ, " อธิวศึกษำนอนาคด," กรมอธิวศึกษำครบอบ 45 ปี ฉบับพิเศษ (สิงหาคม 2524), หนีว 22.

19 วิทยาลัยเทคนิคลยและอธิวศึกษา, เรื่องเดียวกัน หนีวเดียวกัน.

20 Newman, op.cit., p. 8.

21 วิทยาลัยเทคนิคลยและอธิวศึกษา, สิงที่อ้างมำแล้ว, หนีว 60.

22 Newman, op.cit., p. 9.

23 ปรียำพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยำกรำบริหำรงำนบุคคล (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535), หนีว 128.

24 ปรียำพร วงศ์อนุตรโรจน์, สิงที่อ้างมำแล้ว, หนีว 136.

25 สำนักรำน ก.พ., สิงที่ได้อ้างมำแล้ว, หนีว 15.

26 กริช สิบสนธิ์, สุตรสำร็จนิกรำบริหำรงำน (กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็คยูเค็ช่น จำกัด, 2533), หนีว 15-22.

27 ธำนินทร์ สียำกาศ, " แล้วมกรำก็สำมำกรำใจเพรำะควำมอยำกเป็นำใหญ่เป็นำคด," วำรสำรช่ำรำชกรำ ปีที่ 36, ฉบับที่ 2 (มีนาคม - เมษำยน 2534), หนีว 31-61.

28 Newman, op.cit., p. 8.

29 สำนักรำน ก.พ., สิงที่ได้อ้างมำแล้ว, หนีว 12.

30 Newman, *op.cit.*, pp. 16-30.

31 Frederick Herzberg, *Management & Motivation* (Baltimore, MD : Penguin Book, 1970), p. 56.

---



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม

กรีช ลิบสนธิ์. **สูตรสำเร็จนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด,  
2533.

โกสุมภ์ ว่องกลิกรณ. "การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ครุฑพิงพोजनाกรุงเทพมหานคร  
มหานครและนนทบุรี." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
อาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2534.

ก้องเกียรติ โอภาสวงการ. **กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในธุรกิจส่วนตัว**. กรุงเทพมหานคร :  
บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2532.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. **ปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับสมองาน  
ราชการพลเรือน**. กรุงเทพมหานคร : รายงานการศึกษาวิจัยระหว่างปี  
2528-2532 ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2533.

เทคโนโลยีและอาชีวศึกษา, วิทยาลัย. **รูปแบบการพัฒนาครูช่างอุตสาหกรรมของประเทศไทย.  
กรุงเทพมหานคร : รายงานผลการวิจัยและพัฒนาตามโครงการเงินกู้ธนาคารโลก  
เพื่อพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 คณะวิศวกรรมเทคโนโลยี วิทยาลัย เทคโนโลยีและ  
อาชีวศึกษา, 2530-2531.**

แห่งประเทศไทย, ธนาคาร. **ภาวะการผลิต การลงทุน และการจ้างงานของภาคอุตสาหกรรม  
การค้าและการก่อสร้าง**. กรุงเทพมหานคร : ผลการสำรวจครั้งที่ 26 งวดกลางปี  
2531 ฝ่ายวิชาการธนาคารแห่งประเทศไทย, 2531.

ธานีทร์ สียากาศ. บทความเรื่อง "แล้วผมก็ลำบากใจเพราะความอยากเป็นใหญ่เป็นโต"  
วารสารข้าราชการ. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ปีที่ 36 ฉบับที่ 2  
(มี.ค.-เม.ย. 2534), หน้า 31-61.

ธีรวุฒิ บุญสวัสดิ์และวีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์. พื้นฐานการบริหารงานอุตสาหกรรม.  
กรุงเทพมหานคร : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2527.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช  
จำกัด, 2525.

บุญธรรม กิจบริดาบริสุทธิ์. เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย.  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศรีอนันต์, 2531.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร :  
ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ,  
2535.

แผนงาน, กอง. ก้าวไปแผน 7. กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ,  
2533.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์,  
2530.

ไพศาล หวังพานิช. วิธีการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, 2530.

เมธี บิสันธนานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
โอเคียนสวีตส์, 2529.

เมธี บิสันธนานนท์. การบริหารอาชีพและเทคนิคศึกษา. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์  
อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2530.

ยอดชาย ทองไทยนันท์. เทคนิคการจูงใจให้ทำงาน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
อ.อิทธิพล, 2526.

รวีวรรณ ชินะตระกูล. คู่มือทางการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : หจก.ภาพพิมพ์,  
2533.

เรวัต ธรรมสนธิ. "ปัญหาและแนวทางการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันเทคโนโลยี  
พระจอมเกล้าวิทยาเขตพระนครเหนือ." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2524.

ลัดดาวัลย์ หวังพานิช. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร :  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.

วิจิตร อาวะกุล. เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2528.

วิฑูรย์ กิจจันทร์. "การศึกษาสถานภาพและความต้องการเกี่ยวกับวิธีการเพิ่มพูนความรู้และ  
คุณวุฒิด้านครุศาสตร์อุตสาหกรรมระดับปริญญาตรี ของครูช่างประจำการที่สอนอยู่ใน  
วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2527.

วิรัตน์ คันธรัตน์. "การใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการ." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2532.

สุพล ทองคลองไทรและชาญชัย อาจีนสมาจาร. ศิลปะการเป็นหัวหน้างาน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สายใจ, 2530.

สมชาย วงษ์คล้าย. "การสำรวจปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถภาพด้านการสอนของครูช่างอุตสาหกรรมที่ทำการสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2530.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2526.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2525.

อนันต์ ศรีโสภณ. หลักการวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2527.

อมเรศ ศิลลาอ่อน. "แนวโน้มเศรษฐกิจและทิศทางของการพัฒนาประเทศในทศวรรษหน้า." กรุงเทพมหานคร : เอกสารการบรรยายพิเศษ ณ โรงแรมบางกอกพาเลซ, มีนาคม, 2533.

Bristol, Claud M. & Sherman, Harold. **TNT The Power within You.**

New York : Prentice Hall Press, 1987.

๑

Employment, Education and Training, Minister for. **Industry Training in Australia : The Need for Change.** Canberra : Australian Government Publishing Service, 1990.

Herzberg, Frederick. **Management & Motivation.** Baltimore, MD : Penguin Books, 1970.

Krannich, Ronald L. **Careering and Re-careering for the 1990's.** Woodbridge : Impact Publications, 1991.

Krannich, Ronald L. **Educator's Guide to Alternative Jobs and Careers.** Woodbridge : Impact Publications, 1991.

Lasswell, Marcia & Lobsenz, Norman M. **Equal Time.** New York : Doubleday & Company, Inc., 1983.

Morse, Ingrid. **Academic Staff Evaluation and Development.** Queensland : University of Queensland Press, 1988.

Morse, Ingrid and Roe, Ernest. **Heads and Chairs : Managing Academic Department.** Queensland : University of Queensland Press, 1990.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Newman, Daniel. **Strategies for Leaving Teaching.** Victoria : OZRIJ,  
P.O.BOX 2078, Richmond South 3121, 1985.

Otto, Rosemarrie. **Structure Sources for Teacher Stress in State High  
School.** Melbourne : La Trobe University, 1982.

Peter, R.S. **The Role of the Head.** London : Routledge & Kegan Paul,  
1976.

Peter, Vlady M. **The Small Organization Handbook.** Viotoria : Kangaroo  
Press, 1990.

Rabby, Gordon P. **Training.** Wellington, New Zealand : Paige  
Productions, 1980.

Rabbey, Gordon P. **The Training Handbook.** Melbourne : The Business  
Library, 1990.

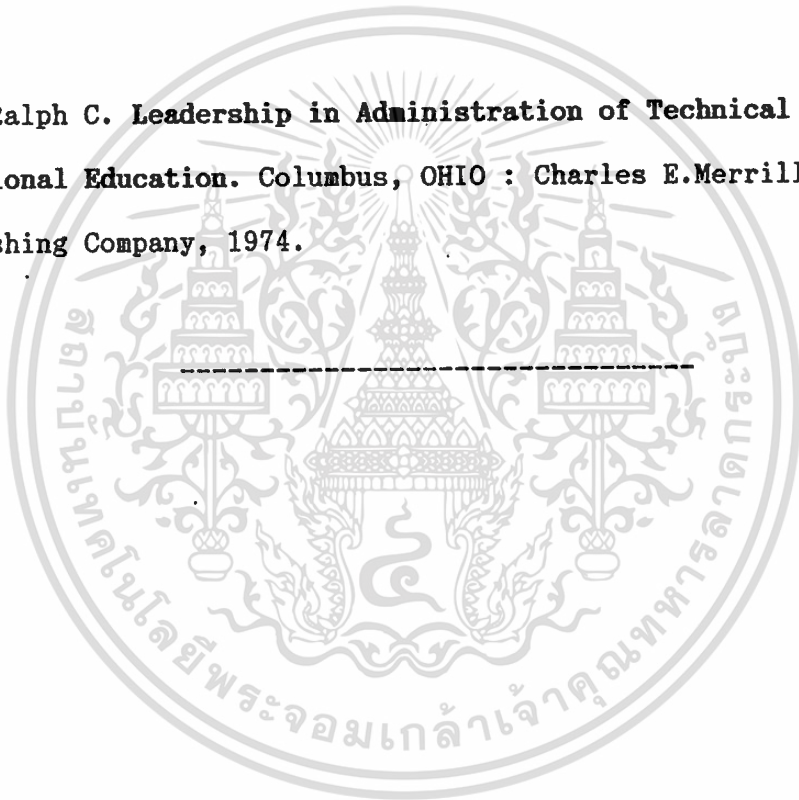
Robbins, Stephen P. **Organization Behavior.** New Jersey :  
Prentice Hall, 1986.

Sierra, Lu. **Australian Carreers Guide 1991.** New South Wales :  
David Boyce Publishing & Associates, 1991.

**TDRI. The S & T Manpower Situation in Thailand : An Analysis of Supply and Demand Issues. Science and Technology Development Program, Thailand Development Research Institute, 1988.**

**TDRI. S & T Manpower Situation : An Update. Human Resources and Social Development Program, Thailand Development Research Institute, and the National Economic and Social Development Board, 1989.**

**Wenrich, Ralph C. Leadership in Administration of Technical & Vocational Education. Columbus, OHIO : Charles E. Merrill Publishing Company, 1974.**





เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาการลาออกของครูช่างอุตสาหกรรม

สังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่ลาออกจากราชการระหว่างปี 2531-2533

คำชี้แจง

งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาสาเหตุและแรงจูงใจที่แท้จริง ที่ทำให้ท่านซึ่งเป็นอดีตครูช่างตัดสินใจลาออกจากราชการ ระหว่างปี 2531-2533

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุง การบริหารบุคลากรของกรมอาชีวศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูช่างอุตสาหกรรมที่ยังรับราชการอยู่ ที่มีขวัญและกำลังใจ สวัสดิภาพและสวัสดิการที่มั่นคง อบอุ่น มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพอย่างภาคภูมิใจต่อไป นอกเหนือไปจากนี้ข้อมูลที่ได้ยังใช้เพื่อวิจัยประกอบวิทยานิพนธ์ คุรุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อีกด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากอดีตเพื่อนร่วมอาชีพทุกท่าน ช่วยตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริงหรือตามความคิดเห็นของท่านทุกข้อจากแบบสอบถามทั้งหมด 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวก่อนที่จะลาออกจากรวมอาชีวศึกษา
- ตอนที่ 2. สาเหตุที่ ทำให้ลาออก
- ตอนที่ 3. แรงจูงใจให้ลาออก

**\*\*เสร็จแล้วกรุณาพับเย็บเข้ารูปแล้วนำส่งผู้ไปรษณีย์ได้ทันที ตามที่อยู่ที่กำหนดไว้แล้วนี้**

**ขอขอบพระคุณอย่างสูง**

กรุณาส่ง

อาจารย์ทวนชัย อรุณโรจน์  
สถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา  
กม.5-6 รามอินทรา  
เขตลาดพร้าว กทม.10230

โทร.510-0065.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1.	ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวก่อนที่ท่านจะลาออกจากกรมอาชีวศึกษา
-----------	--

โปรดกาเครื่องหมาย / ลงานช่อง ( ) ที่ท่านเห็นว่าถูกต้องและเป็นความจริง

ชื่อสถานศึกษาที่เคยสังกัด..... 1. สถานภาพสมรสก่อนลาออกจากราชการ <input type="checkbox"/> โสด <input type="checkbox"/> สมรส <input type="checkbox"/> หย่าร้าง/หม้าย	สำหรับเจ้าหน้าที่ ( )
2. สาขาวิชาชีพที่เคยสอน <input type="checkbox"/> ช่างยนต์ <input type="checkbox"/> ช่างกลโรงงาน/เครื่องกล <input type="checkbox"/> ช่างเชื่อม/โลหะ <input type="checkbox"/> ช่างไฟฟ้ากำลัง <input type="checkbox"/> ช่างอิเล็กทรอนิกส์/โทรคมนาคม <input type="checkbox"/> ช่างก่อสร้าง/โยธา/สำรวจ/สถาปัตยกรรม	( )
3. วุฒิการศึกษา <input type="checkbox"/> ปวส. หรือ บม.วส. หรือ ปวส.บม.สาขา..... <input type="checkbox"/> คอบ.สาขา..... <input type="checkbox"/> อสบ.สาขา..... <input type="checkbox"/> วศบ.สาขา..... <input type="checkbox"/> คอม.สาขา..... <input type="checkbox"/> วศม.สาขา..... <input type="checkbox"/> อื่น ๆ.....	( )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<p>4. ตำแหน่งสุดท้ายก่อนลาออกจากราชการ</p> <p>( ) ครูผู้สอน</p> <p>( ) หัวหน้าแผนก</p> <p>( ) หัวหน้าคณะ</p> <p>( ) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ</p> <p>( ) ผู้อำนวยการ</p>	( )
<p>5. ระดับชั้น(ซี)ก่อนลาออกจากราชการ</p> <p>( ) ซี 2</p> <p>( ) ซี 3</p> <p>( ) ซี 4</p> <p>( ) ซี 5</p> <p>( ) ซี 6</p> <p>( ) ซี 7 ขึ้นไป</p>	( )
<p>6. อายุราชการนับถึงวันที่ลาออก</p> <p>( ) 1- 5 ปี</p> <p>( ) 6-10 ปี</p> <p>( ) 11-15 ปี</p> <p>( ) 16-20 ปี</p> <p>( ) 21 ปีขึ้นไป</p>	( )

<p>7.อายุจริงนับถึงวันที่ลาออกจากราชการ</p> <p>( ) 20-25 ปี</p> <p>( ) 26-30 ปี</p> <p>( ) 31-35 ปี</p> <p>( ) 36-40 ปี</p> <p>( ) 41 ปีขึ้นไป</p>	( )
<p>8.อัตราเงินเดือนรวมทั้งรายได้พิเศษก่อนลาออกจากราชการ</p> <p>( ) 4,000-6,000 บาท</p> <p>( ) 6,001-8,000 บาท</p> <p>( ) 8,001-10,000 บาท</p> <p>( ) 10,001-12,000 บาท</p> <p>( ) 12,000 บาทขึ้นไป</p>	( )
<p>9. ประสบการณ์หรือผลงานที่ภาคภูมิใจมากที่สุดก่อนลาออกจากราชการ</p> <p>( ) ออกแบบสร้างสิ่งประดิษฐ์จนเป็นผลสำเร็จ</p> <p>( ) เป็นที่ปรึกษาด้านวิชาชีพให้กับโรงงานอุตสาหกรรม</p> <p>( ) ใช้งานพิเศษนอกเวลาจากภาคเอกชนทั่วไป</p> <p>( ) ได้รับเชิญเป็นวิทยากรให้กับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นประจำ</p> <p>( ) ทำธุรกิจอื่นควบคู่กับการรับราชการ</p> <p>( ) อื่น ๆ.....</p>	( )

ตอนที่ 2	สาเหตุที่ทําให้ท่านลาออก
----------	--------------------------

แบบสอบถามตอนที่ 2. เป็นการถามถึงสาเหตุต่าง ๆ 5 ด้าน ที่เป็นสาเหตุที่ท่านตัดสินใจลาออกจากราชการ ประกอบด้วย

1. สาเหตุด้านองค์การและการบริหารงานในสถานศึกษาที่ท่านเคยสังกัดอยู่
2. สาเหตุที่ด้านการปกครอง บังคับบัญชาของผู้บริหาร
3. สาเหตุด้านการตอบแทนและสวัสดิการ
4. สาเหตุด้านเพื่อนร่วมงาน
5. สาเหตุด้านงานอาชีพ

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง เกณฑ์ของแต่ละข้อตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับคะแนน	หมายถึง เกณฑ์
1	น้อยที่สุด
2	น้อย
3	ปานกลาง
4	มาก
5	มากที่สุด

สาเหตุที่ทําให้ท่านลาออก	1	2	3	4	5
1. สาเหตุด้านองค์การและการบริหารงานในสถานศึกษาที่ท่านเคยสังกัดอยู่					
1.1 ท่านคิดว่าแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ เคยสังกัดอยู่ไม่ เอื้ออำนวยต่อการทํางานของท่าน					
1.2 ท่านคิดว่านโยบายและ เป้าหมายของสถานศึกษาที่ท่าน เคยสังกัดอยู่ไม่ สอดคล้องต่อการจัดการ เรียนการสอน					
1.3 ท่านคิดว่าชื่อเสียงของสถานศึกษาที่ เคยสังกัดอยู่ เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สาเหตุที่ทาให้ท่านลาออก	1	2	3	4	5
1.4 ท่านคิดว่าสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานศึกษาที่เคยสังกัดอยู่ ไม่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอน	-	-	-	-	-
1.5 ท่านคิดว่าการแสดงความคิดเห็นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของท่านไม่ค่อยได้รับการยอมรับ	-	-	-	-	-
1.6 ท่านคิดว่าตัวเองมีความเข้าใจเป้าหมายการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นอย่างดีแต่ไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้	-	-	-	-	-
1.7 ท่านคิดว่าการจัดองค์กรในสถานศึกษาที่เคยสังกัดอยู่ ไม่มีความคล่องตัวต่อการประสานงานภายใน	-	-	-	-	-
1.8 ท่านคิดว่าระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆของทางราชการ ล้าสมัยไม่ทันต่อเหตุการณ์	-	-	-	-	-
1.9 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-	-
<b>2.สาเหตุด้านการปกครอง บัณฑิตศึกษา</b>					
2.1 ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านเคยสังกัดอยู่ ไม่ค่อยเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของครู	-	-	-	-	-
2.2 ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านเคยสังกัดอยู่ ไม่ค่อยให้ความสำคัญสมาคมกับครูทุกคน	-	-	-	-	-
2.3 ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านเคยสังกัดอยู่ ไม่ค่อยมีความรับผิดชอบต่อการสั่งการ	-	-	-	-	-
2.4 ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านเคยสังกัดอยู่ ไม่ค่อยยอมรับการแสดงความคิดเห็นของครู	-	-	-	-	-
2.5 ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านเคยสังกัดอยู่ ไม่ค่อยมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหา	-	-	-	-	-
2.6 ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านเคยสังกัดอยู่ เป็นผู้ที่มีความคิดแคบ ไม่มองการณ์ไกล	-	-	-	-	-

สาเหตุที่ทำให้ท่านลาออก	1	2	3	4	5
2.7 ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านเคยสังกัดอยู่ ไม่ค่อยมีมนุษยสัมพันธ์กับครูทุกคน	-	-	-	-	-
2.8 ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ท่านเคยสังกัดอยู่ ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับครูที่ตั้งใจทำงานดี	-	-	-	-	-
2.9 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-	-
<b>3.สาเหตุด้านการตอบแทนและสวัสดิการ</b>					
3.1 ท่านคิดว่าอัตราเงินเดือนที่ได้รับ ไม่เหมาะสมกับคุณค่าของงานที่ท่านทำ	-	-	-	-	-
3.2 ท่านคิดว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบไม่เหมาะสม	-	-	-	-	-
3.3 ท่านคิดว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ ส่วนมากไม่ค่อยมีคุณค่า	-	-	-	-	-
3.4 ท่านคิดว่าไม่ค่อยได้รับการดูแลเรื่องที่พักอาศัยเท่าที่ควร	-	-	-	-	-
3.5 ท่านคิดว่าเงินค่าสวัสดิการต่างๆ มีอัตราที่ไม่ยุติธรรม	-	-	-	-	-
3.6 ท่านคิดว่าไม่ค่อยได้รับการดูแลด้านสุขภาพจากทางราชการเท่าที่ควร	-	-	-	-	-
3.7 ท่านคิดว่าไม่ค่อยได้รับการปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับ	-	-	-	-	-
3.8 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-	-
<b>4.สาเหตุเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน</b>					
4.1 ท่านคิดว่าตนเองมีปัญหามานการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน	-	-	-	-	-
4.2 ท่านคิดว่าเพื่อนครูส่วนมากมีปัญหามานการทํางานร่วมกันเป็นทีม	-	-	-	-	-
4.3 ท่านคิดว่าเพื่อนครูส่วนมากไม่ค่อยสามัคคีกัน มีเรื่องร้องเรียนและทะเลาะกันบ่อย	-	-	-	-	-
4.4 ท่านคิดว่าพนักงานและเจ้าหน้าที่ต่างๆของสถานศึกษา ทํางานไม่มีประสิทธิภาพ	-	-	-	-	-
4.5 ท่านคิดว่าเพื่อนครูในแผนกเดียวกันไม่ค่อยมีความรับผิดชอบในการทํางาน	-	-	-	-	-
4.6 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-	-

สาเหตุที่ทำให้ท่านลาออก	1	2	3	4	5
<b>5. สาเหตุด้านงานอาชีพ</b>					
5.1 ท่านคิดว่าหลักสูตรวิชาชีพที่เคยสอนอยู่ล้าสมัยและไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน					
5.2 ท่านคิดว่าตนเองไม่ค่อยได้รับการส่งเสริมพัฒนาเท่าที่ควร					
5.3 ท่านคิดว่าตนเองติดตามความก้าวหน้าในวิชาชีพไม่ค่อยทัน					
5.4 ท่านคิดว่าไม่ค่อยพอใจในผลงานที่เคยทำอยู่					
5.5 ท่านคิดว่าได้รับมอบหมายงานอื่น นอกเหนือจากการสอน มากเกินไป					
5.6 ท่านคิดว่าตนเองมีปัญหากับการสอนนักศึกษา					
5.7 ท่านคิดว่ามีปัญหายุ่งยากในการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์การสอนวิชาชีพ					
5.8 ท่านคิดว่าผู้ปกครองนักศึกษา ไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อบุตรหลาน					
5.9 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					

ตอนที่ 3	แรงจูงใจให้ลาออก
----------	------------------

แบบสอบถามตอนที่ 3. เป็นคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ท่านตัดสินใจลาออกจากราชการ ประกอบด้วย

- 1.แรงจูงใจภายใน ซึ่งหมายถึง ความรู้สึก ความปรารถนา ความต้องการ ที่มีอยู่ในตัวของท่านเอง
  - 2.แรงจูงใจภายนอก ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ท่านคาดหวังว่าจะได้รับหรือตอบสนองจากงานอาชีพใหม่หรือบุคคลอื่น ๆ
- โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง เกณฑ์ของแต่ละข้อตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับคะแนน		หมายถึง เกณฑ์
1		น้อยที่สุด
2		น้อย
3		ปานกลาง
4		มาก
5		มากที่สุด

แรงจูงใจให้ลาออก	1	2	3	4	5
1.แรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นความรู้สึก ความปรารถนา ความต้องการที่มีอยู่ในตัวเอง ท่านมีความเห็นว่า					
1.1 ท่านมีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินชีวิตของตนเอง	---	---	---	---	---
1.2 ท่านมีความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วง	---	---	---	---	---
1.3 ท่านมีความต้องการเอาชนะอุปสรรคและปัญหา	---	---	---	---	---
1.4 ท่านมีความประทับใจในความสำเร็จของงาน	---	---	---	---	---
1.5 ท่านมีความมุ่งหวังที่จะ เป็นผู้ดำเนินการทํางาน	---	---	---	---	---
1.6 ท่านต้องการเป็นผู้มีอำนาจสั่งการหรือการตัดสินใจ	---	---	---	---	---

แรงจูงใจที่ลาออก	1	2	3	4	5
1.7 ท่านเป็นคนที่มีความกล้าหาญ ไม่ย่อท้อ เกรงกลัว	-	-	-	-	-
1.8 ท่านมีความต้องการมีส่วนร่วมในเหตุการณ์	-	-	-	-	-
1.9 ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจในวิชาชีพของตัวเอง	-	-	-	-	-
1.10 ท่านมีความมั่นใจในศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตัวเอง	-	-	-	-	-
1.11 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-	-
<b>2.แรงจูงใจภายนอก หมายถึงสิ่งที่คาดหวังว่าจะได้รับหรือตอบสนองจากงานอาชีพใหม่</b>					
2.1 ท่านคิดว่าจะมีความท้าทายในงานอาชีพใหม่	-	-	-	-	-
2.2 ท่านคิดว่าจะมีการยอมรับนับถือและยกย่องจากบุคคลทั่วไป	-	-	-	-	-
2.3 ท่านคิดว่าจะมีอิสระในการทำงาน	-	-	-	-	-
2.4 ท่านคิดว่าจะมีตำแหน่งหน้าที่สูง	-	-	-	-	-
2.5 ท่านคิดว่าจะมีความมั่นคงและสวัสดิการในงานอาชีพสูง	-	-	-	-	-
2.6 ท่านคิดว่าจะมีรายได้หรืออัตราเงินเดือนที่เหมาะสม	-	-	-	-	-
2.7 ท่านคิดว่าจะได้รับการยอมรับในฐานะปัจเจกบุคคล	-	-	-	-	-
2.8 ท่านคิดว่าจะมีสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย	-	-	-	-	-
2.9 ท่านคิดว่าโอกาสของความก้าวหน้า เป็นไปตามความสามารถของคุณ	-	-	-	-	-
2.10 ท่านคิดว่าจะมีการสนับสนุน จากเพื่อนหรือบุคคลที่มีความสนิทสนมกัน	-	-	-	-	-
2.11 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้





คำสั่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ที่ /07/2534

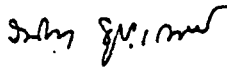
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อ  
และโครงการวิทยานิพนธ์ของ นายทวนชัย อรุณโรจน์

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นายทวนชัย อรุณโรจน์ เป็นไปด้วยความ  
เรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งให้มคณะกรรมการเพื่อควบคุมและพิจารณาหัวข้อและโครงการ  
วิทยานิพนธ์ ดังต่อไปนี้

- |   |                    |                          |
|---|--------------------|--------------------------|
| 1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์                  |                    |                          |
| รศ. ดร. ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์                  |                    | ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์     |
| ดร. ไผ่ศาล                                      | หวังพานิช          | ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม |
| ดร. ศิริพรพรหม                                  | ชุ่มนุญ            | ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม |
| 2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์ |                    |                          |
| รศ. ดร. ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์                  |                    | ประธานกรรมการ            |
| ดร. ไผ่ศาล                                      | หวังพานิช          | กรรมการ                  |
| ดร. ศิริพรพรหม                                  | ชุ่มนุญ            | กรรมการ                  |
| ดร. รวีวรรณ                                     | ชินะตระกูล         | กรรมการ                  |
| ดร. ชีระพล                                      | เทพหัสดิน ณ อุษยชา | กรรมการ                  |

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2534

  
(คุณหญิงวันดา ชูปะเตมีย์)  
คณบดี



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาลัยิศ สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ ดังนี้

ได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2534

1. นายทวนชัย อรุณโรจน์ หัววิทยานิพนธ์เรื่อง " การศึกษาการลาออกของครูช่าง อุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษาที่ลาออกจากราชการระหว่างปี พ.ศ. 2531-2533 " โดยมี รศ.ดร.ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.ไพศาล หวังพานิช และ ดร.ศิริพรณ ชูเนนุม เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้ เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ 15 พฤศจิกายน 2534

(นายสุภชัย รตโนภาส)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ทม 1507.3/ว.64

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง

เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

12 พฤศจิกายน 2534

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน รศ.ดร.เกษာ ลาวัลยะวัฒน์

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วย ในการตรวจแบบสอบถาม ให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมา เพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษาชื่อ นายทวนชัย อรุณโรจน์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาดาราลอออกของครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่ลาออกจากราชการระหว่างปี พ.ศ. 2531-2533"

บัณฑิตวิทยาลัย หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายเมธี บิลันธนาภรณ์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รักษาราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3269982-4 ต่อ 20



ที่ ทม 1507.3/ว.64

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง

เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

12 พฤศจิกายน 2534

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน ทว-เรื่องฤทธิ์ ทัศนภา

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยในการตรวจแบบสอบถามให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมา เพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษาชื่อ นายทวนชัย อรุณโรจน์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาการลาออกของครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่ลาออกจากราชการระหว่างปี พ.ศ. 2531-2533"

บัณฑิตวิทยาลัย หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายเมธี บิลันชนานนท์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รักษาราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3269982-4 ต่อ 20



ที่ ทม 1507.3/ว:64

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง

เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

12 พฤศจิกายน 2534

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน ดร.วีระกัมม์ โชติวณิช

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยในการตรวจแบบสอบถามให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมา เพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษาชื่อ นายทวนชัย อรุณโรจน์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาการลาออกของครูข้างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษาที่ลาออกจากราชการระหว่างปี พ.ศ. 2531-2533"

บัณฑิตวิทยาลัย หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายเมธี ปิลันธนาพงศ์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รักษาราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3269982-4 ต่อ 20



ที่ ทม 1507.3/ว.64

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง

เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

12 พฤศจิกายน 2534

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน ดร.นพคุณ ศิริวรรณ

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยในการตรวจแบบสอบถามให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมา เพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษาชื่อ นายทวนชัย อรุณโรจน์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาการลาออกของครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่ลาออกจากราชการระหว่างปี พ.ศ. 2531-2533"

บัณฑิตวิทยาลัย หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางเมธี ปิลันพานนท์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รักษาราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3269982-4 ต่อ 20



ที่ ทบ 1507.3/ว.69

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง

เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

12 พฤศจิกายน 2534

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน ผศ.ดร.ธีระพล เมธิกุล

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยในการตรวจแบบสอบถามให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมา เพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษาชื่อ นายทวนชัย อรุณโรจน์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาการลาออกของครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่ลาออกจากราชการระหว่างปี พ.ศ. 2531-2533"

บัณฑิตวิทยาลัย หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายเมธี ปิณฑานนท์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รักษาราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3269982-4 ต่อ 20



ที่ ทม 1507.3/ว.69

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง

เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

12 พฤศจิกายน 2534

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน ผศ.ดร.พิสิษฐ์ เมฆาภิกร

ตัวสถาบันบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วย ในการตรวจแบบสอบถาม ให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมา เพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษาชื่อ นายทวนชัย อรุณโรจน์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาการลาออกของครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่ลาออกจากราชการระหว่างปี พ.ศ. 2531-2533"

บัณฑิตวิทยาลัย หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายเมธี ปิลันธนานนท์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รักษาราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3269982-4 ต่อ 20



ที่ ทบ. 1504/ 2473

คณะกรรมการอุดมศึกษา  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๕ พฤศจิกายน 2534

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ชื่อและที่อยู่ของครูช่างที่ลาออก

เรียน อธิบดีกรมอาชีวศึกษา

ด้วย นายทานชัย อรุณโรจน์ เป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังจัดทำการศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษาการลาออกของครูช่างอุตสาหกรรม สังกัดกรมอาชีวศึกษาที่ลาออกจากราชการระหว่างปี พ.ศ. 2531-2533 เพื่อประกอบการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะขอทราบชื่อและที่อยู่ของอดีตครูช่างอุตสาหกรรม ในสังกัดวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยการอาชีวศึกษาและวิทยาลัยสารพัดช่างทุกแห่งที่ลาออกจากราชการไปแล้ว ตั้งแต่ปี 2531 ถึงปัจจุบัน ผู้วิจัยจะได้ติดตามสอบถามข้อมูลจากอดีตครูช่างเหล่านั้นในโอกาสต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายประเชิญ ไทรมัจฉรินทร์)

ปฏิบัติราชการแทนคนขาด

งานโสตศึกษา

โทร. 3269982-4 ต่อ 20

โทร. 3267320-9 ต่อ 393

125

## ประวัติผู้วิจัย

นายทวนชัย อรุณโรจน์ เกิดเมื่อวันจันทร์ที่ 12 กรกฎาคม 2497 ณ บ้านเลขที่ 23 หมู่ 9 ต.หนองยาว อ.พนมสารคาม จ.ฉะเชิงเทรา ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่ง อาจารย์ 1 ระดับ 5 วิทยาลัยการอาชีพพนมดินทรราชูทิศ กองการศึกษาอาชีพ กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

## การศึกษาและการฝึกอบรม

- พ.ศ.2517 - ระดับ ปวช. สาขาช่างวิทยุ-โทรคมนาคม จากโรงเรียนช่างกล พระนครเหนือ
- พ.ศ.2520 - ระดับ ปม.วส. สาขาช่างวิทยุ-โทรคมนาคม จากวิทยาลัยครู อาชีวศึกษา
- พ.ศ.2527 - ระดับปริญญาตรี (คอบ.) สาขาวิศวกรรมโทรคมนาคม จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- พ.ศ.2533 - ฝึกอบรมและดูงานโดยทุน UNDP ด้าน Vocational Education สาขา Electronic Technology ณ เมือง Melbourne ประเทศ Australia (สิงหาคม-ธันวาคม 2533)
- พ.ศ.2535 - ฝึกอบรมและดูงานโดยทุน JICA ด้าน Vocational Training for Instructors สาขา Electronic Engineering ณ เมือง Tokyo ประเทศ Japan (มิถุนายน 2535 - มีนาคม 2536)

## ประสบการณ์การทำงาน

- อาจารย์แผนกช่างอิเล็กทรอนิกส์ วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี และวิทยาลัยเทคนิค  
ฉะเชิงเทรา รวม 10 ปี (2520.- 2529)
- ศึกษานิเทศก์ภาควิชาอิเล็กทรอนิกส์ ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาอาชีวศึกษา  
(ศพอ.1) 3 ปี (2530 - 2532)
- ผู้ประสานงานโครงการ สถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา 4 ปี (2533 - 2536)
- อาจารย์ 1 ระดับ 5 วิทยาลัยการอาชีพพนมมณฑราชูทิศ (2536 - ปัจจุบัน)
- เลขาธิการสมาคมผู้ปกครองและครูวิทยาลัยเทคนิคฉะเชิงเทรา
- เลขาธิการชมรมอุตสาหกรรมสุวินทวงศ์ ฉะเชิงเทรา

