

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และเพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งผลการศึกษาวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

1. ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของ ข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 60.17 มีช่วงอายุ 40 - 49 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.90 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.10 มีระยะเวลาที่รับราชการมากกว่า 15 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.59 มีชั้นยศเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.47 และมีเงินเดือน 20,001 – 30,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.66

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.06$) รองลงมา คือ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.02$) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.97$) ด้านความพึงพอใจในหน้าที่การงาน ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.96$) ด้านการปกครองบังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.85$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.70$)

2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน จำแนกเป็นรายด้าน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

- ด้านการปกครองบังคับบัญชา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารงานของหน่วยงานมีแผน การปฏิบัติงานที่เหมาะสม ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.25$) รองลงมาเป็นเรื่อง ผู้บังคับบัญชามีหลักการบริหารที่ ถูกต้อง ยุติธรรม ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.22$) และต่ำสุดคือ ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.95$)

- ด้านโอกาสความก้าวหน้า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.02$) โดยข้อที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้ท่านศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษาให้สูงขึ้น ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.18$) รองลงมาเป็นเรื่อง ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนให้ท่านมีความรู้ความ เชี่ยวชาญในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.13$) และต่ำสุดคือ การพิจารณาความดี ความชอบในหน่วยงานขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ มากกว่าความพึงพอใจของ ผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.80$)

- ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.97$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.20$) รองลงมาเป็นเรื่อง ผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่าง สม่าเสมอ ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.18$) และต่ำสุดคือ เมื่อมีปัญหาไม่ว่าเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน สามารถขอ คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาได้เสมอ ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.35$)

- ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.06$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการแก้ปัญหาของงานในหน้าที่ ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.15$) รองลงมาเป็นเรื่อง เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานมี การรับฟังปัญหาและปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาการทำงาน ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.13$) และต่ำสุดคือ การให้ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นทีมและยอมรับผลที่ได้จากการปฏิบัติงานนั้น ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.89$)

- ด้านความพึงพอใจในหน้าที่การงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.96$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.27$) รองลงมาเป็นเรื่อง ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่สายงาน

ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.18$) และต่ำสุดคือ ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.45$)

- ด้านความมั่นคงในการทำงาน ในภาพอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.70$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.15$) รองลงมาเป็นเรื่อง การปฏิบัติงานที่ทำอยู่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำรงชีวิตของครอบครัว ค่าเฉลี่ย ($\mu = 4.11$) และต่ำสุดคือ มีความพอใจกับเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ ค่าเฉลี่ย ($\mu = 3.33$)

3. เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

3.1 ข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่มีเพศ ต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.2 ข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่มีอายุต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.3 ข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.4 ข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.5 ข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่มีชั้นยศต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.6 ข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมที่มีเงินเดือนต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำแนก เพศ อายุ ระดับการศึกษา

ชั้นยศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

4. ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4.1 ด้านการปกครองบังคับบัญชา ควรพิจารณาความดี ความชอบ อย่างเป็นธรรม และผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น

4.2 ด้านโอกาสความก้าวหน้า ควรพิจารณาหางบประมาณเพิ่มเติมให้ศึกษาต่อในปริญญาโท และควรพิจารณาหางบประมาณเพิ่มเติมในการฝึกอบรมศึกษาดูงาน

4.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรให้ความเอาใจใส่กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารควรให้คำชมเชย พลอยยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ และเมื่อมีปัญหาผู้บังคับบัญชาควรให้ความยุติธรรมในการตัดสินปัญหา

4.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ควรมีการพัฒนาอบรมหลักการทำงานเป็นทีมร่วมกัน และควรมีการอบรมเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจหรือนำใจในการปฏิบัติงาน

4.5 ด้านความพึงพอใจในหน้าที่การงาน ควรประเมินผลการปฏิบัติงานตามปริมาณงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ และควรสนับสนุนจัดหาสวัสดิการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น

4.6 ด้านความมั่นคงในการทำงาน ควรพิจารณาเงินเดือนหรือปรับอัตราค่าตอบแทนให้มากขึ้น และควรพิจารณาการปรับเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นระบบ

2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ทั้ง 6 ด้าน ในครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในด้านต่างๆ และมีประเด็นข้อมูลให้สำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ผู้วิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจและขอเสนอแนะการอภิปรายผล ดังนี้

1. ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การบริหารงานของหน่วยงานมีแผนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแผนการดำเนินงานประจำปีของหน่วยงาน ได้กำหนดแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

เพื่อให้ข้าราชการ และบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ไกรศฤงฆ์ จันทร์แ่มช้อย (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจในการทำงานในปัจจัยทุกด้าน โดยรวมในระดับสูง ด้านเกี่ยวกับการปกครองและบังคับบัญชาผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาสูงที่สุด

2. ด้านโอกาสความก้าวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าหน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษาให้สูงขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการศึกษาเป็นที่ยอมรับกันว่ามีความสำคัญมากทั้งด้านการพัฒนาตนเอง และด้านสังคม ข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จึงมีความต้องการศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการปรับคุณวุฒิการศึกษา การปรับตำแหน่ง และเงินเดือน หรือเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสังคม สอดคล้องกับการศึกษาของ ไพรัตน์ เพ็ชรมณี (2550 : 33) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านโอกาสความก้าวหน้าอยู่ในระดับมาก

3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีไมตรี ยิ้มแย้มแจ่มใสให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน และได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ สอดคล้องกับการศึกษาของ ผดุง วุฒิเอ๋ย (2552 : 36-37) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารสังกัดสำนักงานพัฒนาภาค 3 จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค 3 จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านสัมพันธภาพกับผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก

4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาของงานในหน้าที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงานต่างๆ ต้องอาศัยความร่วมมือของแต่ละฝ่ายถึงจะประสบความสำเร็จได้ หากพบอุปสรรค ข้อขัดข้องจึงต้องอาศัยทุกฝ่ายร่วมกันแก้ไขปัญหา ศิริพร พึ่งนิล (2554 : 53) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศาลแขวงพระนครเหนือ

สำนักงานศาลยุติธรรม ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศาลแขวงพระนครเหนือ สำนักงานศาลยุติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก

5. ด้านความพึงพอใจในหน้าที่การงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติงานตามลำดับขั้นตอนหรือภาระงานที่มอบหมาย ประกอบกับผู้บังคับบัญชาแต่ละส่วนงานเป็นผู้มีความชำนาญการในงานนั้นๆ การปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้มอบหมาย จึงเป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ ชีรธร แส่นศักดิ์ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ผลการศึกษาพบว่า ระดับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อยที่สุด คือ ด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือน ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านการมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

6. ด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยส่วนใหญ่มีความรู้สึกว่าอาชีพข้าราชการทหารนั้น เป็นอาชีพที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี สังคมให้การยอมรับในหน้าที่การงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ จิรชาติ เชื้อภักดี (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการทำงานของบุคลากรทางการแพทย์ ในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดอุดรดิตถ์ ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญในการทำงานของบุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดอุดรดิตถ์ มีระดับขวัญในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความมั่นคงในการทำงานและความก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา การบริหารงานและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร สำนักงานเลขานุการ สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม ซึ่งขวัญและกำลังใจ ด้านต่างๆ เหล่านี้ หากไม่ได้รับการพัฒนาหรือตอบสนอง ต่อความต้องการของข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม แล้ว ระดับ ขวัญและกำลังใจอาจลดลงจนอยู่ในระดับต่ำ และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ การพัฒนาหรือตอบสนองให้ระดับขวัญและกำลังใจเพิ่มสูงขึ้น ผู้วิจัยได้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ควรใช้กลยุทธ์การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในตัวของบุคลากร โดยจะต้องศึกษาและพิจารณาถึงความต้องการขวัญ และกำลังใจของบุคลากรอย่างถูกต้องและชัดเจน เพื่อจะได้สร้างขวัญและกำลังใจด้วยการสนอง ความต้องการให้สอดคล้องและเหมาะสม เพื่อทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่มีศักยภาพ ซึ่งจะ ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงสุดต่อองค์กร
2. ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ควรส่งเสริม สนับสนุน ให้ยึดหลักการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารควรส่งเสริมปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทุกด้าน ต่อไป แม้ว่าจะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานระดับมากทุกด้าน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ควรจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะตลอดจนให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การปรึกษาหารือเรื่องสิทธิและสวัสดิการตามความเหมาะสม
2. ควรเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เรื่องสิทธิและสวัสดิการ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนใน การปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากร ได้นำไปพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
3. ควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ในการให้ความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน ตลอดจน การพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
4. ผู้ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ควรใช้มาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อ ไม่ให้เกิดความลำเอียงและเกิดความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ควรศึกษารูปแบบมาตรการสิ่งจูงใจมาใช้ในการปฏิบัติงานโดยศึกษาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการศึกษาไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร

3. ควรศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบกับการศึกษาในครั้งนี้

2.2 ควรทำการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ ในด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้ได้คำตอบเพิ่มเติมในประเด็นที่การศึกษาเชิงปริมาณไม่สามารถทำได้

2.3 ควรทำการศึกษาความคาดหวังและบทบาทหน้าที่ปฏิบัติของข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่มีต่อหน่วยงาน เพื่อนำผลการศึกษาไปกำหนดแนวทางการดำเนินงานร่วมกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และนำไปพัฒนาคนและพัฒนางานต่อไป