

การศึกษาแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ
และพนักงานราชการ กรณี สำนักงานเลขาธิการกรม
กรมโยธาธิการและผังเมือง *

A Study of Motivation to Increase the Efficiency of Civil
Servants and Government Employees in the Case of the
Office of the Secretary, Department of Public Works and
Town & Country Planning

ศิริวรรณ แจ่มใจดี และ ณัฏพล นิลนพคุณ

Siriwan Jangjaidee and Natchapon Nilnopkhun

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

Postgraduate School, Southeast Asia University

Corresponding Author, E-mail: siriwan.jjd@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม
กรมโยธาธิการและผังเมือง จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล และ 3) เพื่อเสนอแนวทางใน
การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการ
กรม กรมโยธาธิการและผังเมือง ทำการเก็บรวบรวมด้วยแบบสอบถามจากข้าราชการ พนักงาน
ราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง จำนวน 87 คน สถิติที่ใช้ในการ

* ได้รับความเห็นชอบ: 2 ธันวาคม 2567; แก้ไขบทความ: 1 มีนาคม 2568; ตอรับตีพิมพ์: 10 มีนาคม 2568



วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) กรณีพบความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของ LSD

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการทดสอบสมมติฐาน พบว่าข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมโยธาธิการและผังเมืองที่มีฝ่ายงานที่สังกัด และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ขณะที่ข้าราชการ พนักงานราชการที่มีเพศ อายุ สถานภาพการทำงาน และรายได้ที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องลดความเหลื่อมล้ำของแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านลักษณะงานที่ทำ ซึ่งมีความแตกต่างกันในพนักงานที่สังกัดฝ่ายงาน และมีระยะเวลาทำงานที่ต่างกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาและปรับปรุงเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว อันจะเป็นการยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรในภาพรวมให้สูงขึ้น

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน; สำนักงานเลขานุการกรม; กรมโยธาธิการและผังเมือง

Abstract

This research aims 1) to study the motivation of civil servants and government employees in the Office of the Secretary, Department of Public Works and Town & Country Planning, 2) to compare the levels of motivation of civil servants and government employees in the Office of the Secretary, Department of Public Works and Town & Country Planning, classified according to personal basic factors, and 3) to propose guidelines for enhancing the motivation of civil



servants and government employees in the Office of the Secretary, Department of Public Works and Town & Country Planning. The data were collected using a questionnaire from 87 civil servants and government employees in the Office of the Secretary of the Department of Public Works and Town & Country Planning. The statistics used for data analysis were descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation. Inferential statistics used t-test and one-way analysis of variance. If differences were found, pairwise comparisons were made using the LSD method.

The research results found that the motivation to work of civil servants and government employees in the Office of the Secretary of the Department of Public Works and Town & Country Planning was at a high level overall. In terms of hypothesis testing, it was found that civil servants and government employees in the Office of the Secretary of the Department of Public Works and Town & Country Planning who had different departments and working periods had different motivation to work, while civil servants and government employees who had different genders, ages, working statuses, and incomes had no different motivation to work. Therefore, Executives need to reduce the inequality of motivation in terms of relationships with supervisors, relationships with coworkers, work environment, career advancement, and the nature of the work done, which are different for employees who belong to different departments and have different working periods. Therefore, it is important for executives to develop and improve to reduce the gap, which will raise the efficiency of employees' work in the organization as a whole.

Keywords: motivation for work; motivational factors; Department of Public Works and Town & Country Planning



1. บทนำ

แรงจูงใจในการทำงานถือเป็นตัวเร่งสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นายจ้างจึงต้องพึงพาทรัพยากรมนุษย์หรือผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร อย่างไรก็ตาม พนักงานที่ขาดแรงจูงใจในการทำงานถึงแม้จะมีทักษะก็ไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ (Wiley, 1997) ดังนั้นนายจ้างจึงต้องการให้พนักงานทำงานโดยมีแรงจูงใจเป็นตัวขับเคลื่อน ไม่ใช่มาเพียงเพื่อทำงานในแต่ละวัน (Mamun & Knan, 2020) นอกจากนี้แรงจูงใจในการทำงาน ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญในจิตวิทยาองค์กร เนื่องจากช่วยอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมส่วนบุคคลในองค์กร ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานจึงสามารถสนับสนุนการรองรับทางทฤษฎีเกี่ยวกับรากฐานของสภาพส่วนบุคคลและสภาพสังคมในทางปฏิบัติที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของแต่ละบุคคล (Ryan & Deci, 2000)

ความพยายามในการตรวจสอบแรงจูงใจในการทำงาน ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1950 เป็นต้นมา ได้มีความพยายามศึกษาความพึงพอใจในงานเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังมีความคลุมเครือว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้คนพอใจกับงาน จนกระทั่งปี ค.ศ. 1959 เฮิร์ชเบิร์ก และเพื่อน ๆ ดำเนินการศึกษาวิจัยอย่างละเอียด จนทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงานที่ และผลกระทบในระยะสั้น หรือระยะยาว จนเป็นทฤษฎีแรงจูงใจ 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ เฮิร์ชเบิร์ก ที่มีการใช้ศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เน้นความพึงพอใจของพนักงานเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยได้เสนอแนวทางในการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน โดยแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกของพนักงานออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เฮิร์ชเบิร์ก พบว่าปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจนั้นแตกต่างจากปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจอย่างมาก ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจงานนั้นจะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลักษณะงานที่ทำให้ความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจนั้นมักเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมรอบ ๆ งาน เช่น นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน



ชีวิตส่วนตัว สภาพแวดล้อมการทำงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ แต่การจัดการกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจเหล่านี้ไม่ได้รับประกันพนักงานจะมีความสุขกับการทำงาน ดังนั้น นายจ้างหรือผู้บริหารจึงต้องจัดการกับปัจจัยที่แตกต่างกันใน 2 ปัจจัย ปัจจัยหนึ่งเป็นเรื่องของแรงจูงใจพนักงานอย่างแท้จริง และอีกปัจจัยหนึ่งเป็นไปเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น ผลลัพธ์ที่ได้จึงเป็นที่รู้จักในชื่อทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กซึ่งเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน หรือที่เรียกอีกอย่างว่าทฤษฎีแรงจูงใจ-สุขอนามัย (Mayo, 2023) ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจและจะนำศึกษาวิเคราะห์ในรายงานศึกษาวิจัยฉบับนี้

สำนักงานเลขาธิการกรม เป็นหน่วยงานราชการ สังกัดกรมโยธาธิการและผังเมือง กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่หน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานบริหารทั่วไปของกรม งานช่วยอำนวยความสะดวก การประสานราชการระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคดำเนินงานประชุมของกรม ในภารกิจเกี่ยวกับงานด้านการผังเมือง การโยธาธิการ การออกแบบ การก่อสร้างและการควบคุมการก่อสร้างอาคารดำเนินการและสนับสนุนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการพัฒนาเมือง พื้นที่ และชนบท ปัจจุบันมี ข้าราชการ พนักงานราชการ จำนวน 110 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ จำนวน 75 คน และ พนักงานราชการ จำนวน 35 คน (ข้อมูลสำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง ณ วันที่ 19 สิงหาคม 2567) ถือได้ว่าเป็นหน่วยงานสำคัญที่สนับสนุนการทำงานของกรมโยธาธิการและผังเมือง ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งหากสำนักงานเลขาธิการกรม สามารถตอบสนองต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของของข้าราชการ พนักงานราชการได้อย่างเหมาะสม จะทำให้สามารถพัฒนาศักยภาพในการทำงาน และสนับสนุนการดำเนินงานภายในองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งทำให้ข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานฯ รู้สึกพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมากขึ้น และหากข้าราชการ พนักงานราชการ ส่วนใหญ่ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอาจส่งกระทบต่อหลายฝ่าย และอาจนำไปสู่การตัดสินใจลาออกจากสำนักงานฯ ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรทางการเงินในการจัดสรรบุคลากรเข้าแทน ดังนั้น ผู้วิจัยในซึ่งเป็นบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของของข้าราชการ ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ที่จะทำให้การ



ปฏิบัติงานในหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลในที่สุด

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง

2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

2.3 เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง

3. วิธีดำเนินการวิจัย

สำหรับรูปแบบการวิจัยการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง จำนวน 110 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 19 สิงหาคม 2567)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง จากการคำนวณโดยใช้สูตรของ Yamane (1973) ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 87 คน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมโยธาธิการและผังเมืองด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกเป็นข้าราชการ จำนวน 59 คน และพนักงานราชการ จำนวน 28 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรกรมโยธาธิการและผังเมือง ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานในส่วนของสำนักงานเลขานุการกรม จำนวน 30 คน จากนั้นนำคำตอบที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธี



หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (สิน พันธุ์พินิจ, 2551) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.983 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก

โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ฝายงานที่สังกัด สถานภาพการทำงาน รายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง ประกอบด้วย 13 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 2) ด้านการได้รับการยอมรับ 3) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 4) ด้านลักษณะงานที่ทำ 5) ด้านความรับผิดชอบ 6) ด้านนโยบายและการบริหารงาน 7) ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล 8) ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน 9) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 10) ด้านความมั่นคงในการทำงาน 11) ด้านชีวิตส่วนตัว 12) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และ 13) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนระดับแรงจูงใจ 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามและชี้แจง พร้อมอธิบายวิธีการตอบแบบสอบถามอย่างถูกต้องให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบ รวมถึงชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย หลังจากนั้นนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้อง และนับจำนวนให้เท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง แล้วจึงนำแบบสอบถามที่ได้ไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรตาม จำแนกตามตัวแปรต้น ด้วยวิธีการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และนำเสนอข้อมูล ดังนี้

3.4.1 สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง



3.4.2 สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง จำแนกตามข้อมูลปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล โดยใช้การทดสอบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA)

4. สรุปผลการวิจัย

4.1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ปัจจัยจูงใจ			
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	4.44	0.54	มากที่สุด
2. ด้านการได้รับการยอมรับ	3.67	0.83	มาก
3. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.29	0.95	ปานกลาง
4. ด้านลักษณะงานที่ทำ	3.31	1.14	ปานกลาง
5. ด้านความรับผิดชอบ	4.45	0.66	มากที่สุด
ปัจจัยค้ำจุน			
6. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	3.56	0.91	มาก
7. ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล	3.43	1.23	มาก
8. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	3.67	1.07	มาก
9. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.74	1.15	มาก
10. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	3.70	1.12	มาก
11. ด้านชีวิตส่วนตัว	3.96	0.84	มาก
12. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.90	0.78	มาก
13. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	2.98	1.16	ปานกลาง
รวมทุกด้าน	3.73	0.76	มาก



จากตารางที่ 1 พบว่า ในภาพรวมระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) และเมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจ พบว่า มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด 2 ด้าน ระดับมาก 1 ด้าน และระดับปานกลาง 2 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.45$) รองลงมา ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 4.44$) ด้านการได้รับการยอมรับ ($\bar{X} = 3.67$) ด้านลักษณะงานที่ทำ ($\bar{X} = 3.31$) และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 3.29$) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยค้ำจุน พบว่า มีความคิดเห็นในระดับมาก 7 ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ($\bar{X} = 3.96$) รองลงมา ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ($\bar{X} = 3.90$) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.74$) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ($\bar{X} = 3.70$) ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ($\bar{X} = 3.67$) ด้านนโยบายและการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.56$) ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล ($\bar{X} = 3.43$) และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($\bar{X} = 2.98$) ตามลำดับ

4.2.ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

ตารางที่ 2 แสดงการทดสอบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง จำแนกตามเพศ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	เพศ	อายุ	ฝ่ายงานที่สังกัด	สถานภาพการทำงาน	รายได้	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
	t	F	F	F	F	F
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	0.017	0.552	6.588*	10.038*	1.608	1.522
2. ด้านการได้รับการยอมรับ	0.639	0.297	7.974*	5.244*	3.399*	3.200*
3. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	0.589	1.795	6.611*	1.858	1.391	4.683*
4. ด้านลักษณะงานที่ทำ	-2.154*	3.199*	9.829*	0.244	0.067	5.281*
5. ด้านความรับผิดชอบ	0.718	0.310	9.936*	2.445	0.973	2.438
6. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	-2.100*	1.356	8.952*	0.026	0.281	1.831



แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	เพศ	อายุ	ฝ่ายงานที่สังกัด	สถานภาพการทำงาน	รายได้	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
	t	F	F	F	F	F
7. ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล	-1.640	0.264	7.468*	0.053	0.447	1.888
8. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	-1.284	0.829	11.567*	0.611	0.810	4.374*
9. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	-2.022*	3.362*	23.103*	2.132	0.040	4.374*
10. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	-2.293*	1.878	13.232*	1.562	2.448	3.017*
11. ด้านชีวิตส่วนตัว	-0.441	1.611	1.462	0.182	2.680	1.501
12. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	-1.302	4.331*	5.257*	0.220	3.703*	8.057*
13. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	-2.417	1.051	5.740*	0.708	0.886	1.569
รวม	-1.269	0.721	13.389*	0.645	0.233	2.910*

* P-value < .05

จากตารางที่ 2 พบว่า เมื่อจำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมโยธาธิการและผังเมืองที่มีฝ่ายงานที่สังกัด และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการทำงาน รายได้ ที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ข้าราชการ พนักงานราชการมีความเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

4.3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง ผู้บริหารจำเป็นต้องลดความเหลื่อมล้ำของแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่



การงาน และด้านลักษณะงานที่ทำ ซึ่งมีความแตกต่างกันในพนักงานที่สังกัดฝ่ายงาน และมีระยะเวลาทำงานที่ต่างกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาและปรับปรุงเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว อันจะเป็นการยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรในภาพรวมให้สูงขึ้น

5. อภิปรายผลการวิจัย

5.1 การศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

5.1.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในปัจจุบันของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมโยธาธิการและผังเมืองจะมีความเด่นชัดในปัจจุบันทั้งในด้านความรับผิดชอบและด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยจะยอมเสียสละเวลาพักผ่อนเมื่อจำเป็นต้องปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา และใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลให้สามารถปฏิบัติงาน/ภารกิจได้เสร็จตามเป้าหมาย และทันภายในเวลาที่กำหนดซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1987) ที่ได้กล่าวถึง เงินไม่ได้เป็นตัวกระตุ้นที่ดีที่สุดเพียงปัจจัยเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยกระตุ้นอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจอื่นๆ อีกมากมาย เช่น ความสำเร็จ และความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Koberg, Boss, Senjem & Goodman (1999) ที่ได้กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความรับผิดชอบและการทุ่มความสามารถในการทำงานซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และจะมีความรู้สึกว่าประสบความสำเร็จเมื่องานสำเร็จลุล่วงตามความคาดหวังและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจจากการให้อำนาจในการทำงานสูงจะมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรดีขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านความรับผิดชอบ จึงเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมโยธาธิการและผังเมืองเป็นปัจจัยที่ผูกติดอยู่กับงาน สร้างแรงจูงใจและทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยพนักงานจะมองปัจจัยนี้ว่าเป็นรางวัลจากการทำงาน เป็นความ



ต้องการซึ่งเมื่อเทียบกับทฤษฎีแรงใจของ มาสโลว์ คือ ความต้องการด้านจิตใจที่เติมเข้ามาในชีวิต (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2563)

5.1.2 แรงใจในการปฏิบัติงานในปัจจุบันคำจูนของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมืองมีลักษณะที่ยังไม่สูงมากนัก กล่าวคือ มีระดับแรงใจต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก โดยมีแรงใจที่ชัดเจนในด้านชีวิตส่วนตัว และด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยบุคลากรสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงานและใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสมไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อครอบครัว และสามารถทำงานในสถานที่ที่นับว่ามีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เพียงพอ นับว่าเป็นปัจจัยคำจูน หรือปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งรักษาแรงใจที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นของบุคลากรให้คงอยู่เป็นปกติ หรืออาจกล่าวได้ว่าหากมีอยู่เพียงพอหรือสมควรแก่เหตุผล ก็จะทำให้พนักงานยอมรับสถานภาพที่เป็นอยู่ และอยู่ในความสงบได้ สามารถทำงานภายใต้ปัจจัยแรงใจได้ต่อไป ซึ่งถ้าเทียบกับทฤษฎีแรงใจของ Maslow ปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัว และด้านสภาพแวดล้อมการทำงานของบุคลากร ก็คือความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ ซึ่งบุคคลต้องการและคาดหวังว่าจะต้องมีในระดับที่เหมาะสม องค์การจึงจะสามารถเดินหน้าด้วยการปฏิบัติงานงานบุคลากรที่มุ่งหน้าไปสู่เป้าหมายขององค์กร ภายใต้แรงขับเคลื่อนของปัจจัยแรงใจ (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2563) แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยอื่นๆ ในปัจจัยคำจูนของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง ยังอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก และควรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นอีก เช่น ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล เป็นต้น

5.2 การเปรียบเทียบระดับแรงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

5.2.1 ข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมืองที่มีฝ่ายงานที่สังกัดแตกต่างกันมีแรงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยพบว่ากลุ่มสังกัดฝ่ายสารบรรณ จะมีแรงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่ากลุ่มสังกัดฝ่ายช่วยอำนวยการ และกลุ่มสังกัดฝ่ายประสานราชการ อาจมีเหตุผลเนื่องมาจากการให้ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ และการยอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ยังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่ากลุ่มสังกัด



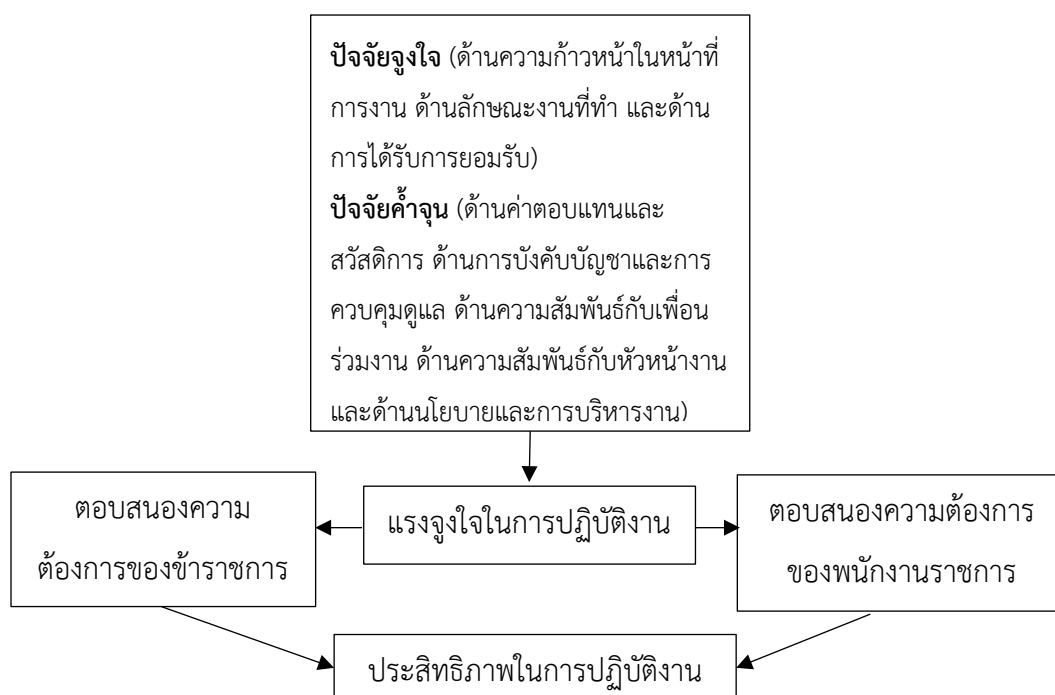
ฝ่ายช่วยอำนวยการ และกลุ่มสังกัดฝ่ายประสานราชการ ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างประสบการณ์และความชำนาญในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ของบุคลากรในกลุ่มสังกัดฝ่ายประสานราชการที่ต่ำกว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญ์สินี จรรยาศิริกุล (2566) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีที่มีสังกัดฝ่ายงานที่แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิราวัลย์ ศรีทอง (2563) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกเขตพื้นที่บางพระ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่มีฝ่ายงานสังกัดที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

5.2.2 ข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมืองที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยพบว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16-20 ปี จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 16 ปีลงมา อาจมีเหตุผลเนื่องมาจากกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 16 ปีลงมา เห็นถึงโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น สามารถปฏิบัติมีลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะระหว่างกันในการทำงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับที่สูงกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16-20 ปี ซึ่งปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานั้นและเห็นข้อจำกัดหรือความก้าวหน้าในการทำงานตามสายงานที่มากกว่ากลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญธิชา โพธิ์ศรี (2564) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ครูในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 5 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิราวัลย์ ศรีทอง (2563) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกเขตพื้นที่บางพระ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ



5.2.3 ข้าราชการ พนักงานราชการ สำนักงานเลขานุการกรม กรมโยธาธิการและผังเมืองที่มีเพศ อายุ สถานภาพการทำงาน และรายได้ แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชญานิษฐ์ สมพิน (2566) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า ข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรที่มีเพศ อายุ รายได้ และตำแหน่งงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนติรักษ์ มณีวงศ์วิจิตร (2564) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า เพศ อายุ และรายได้ และสถานภาพการทำงาน แตกต่างกัน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

6. องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 1 แสดงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และพนักงานราชการ
สำนักงานเลขานุการกรม กรมโยธาธิการและผังเมือง



ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า หัวใจสำคัญของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ การจัดการกับปัจจัยจูงใจ ที่สามารถตอบสนอง ความต้องการของข้าราชการ พนักงานราชการ ซึ่งถือเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านการได้รับการยอมรับ โดยควรจัดการด้วยการให้อำนาจ มอบอิสระแก่พนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความรับผิดชอบและการทุ่มความสามารถในการทำงานซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น ทั้งนี้รวมถึงการจัดการกับปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการในส่วนนี้เพิ่มขึ้นดังภาพที่ 1

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

แรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการกรม กรมโยธาธิการและผังเมืองจึงควรรักษาแรงจูงใจด้านนี้ไว้ไม่ให้ลดลง และมุ่งเน้นยกระดับแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ เนื่องจากมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง

7.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

7.2.1 ผู้บริหารและหัวหน้างาน ควรปรับปรุงในด้านความสำเร็จในการทำงาน เช่น ส่งเสริมโดยให้อิสระแก่บุคลากรในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน

7.2.2 ผู้บริหารและหัวหน้างาน ควรปรับปรุงในด้านการได้รับการยอมรับ เช่น การส่งเสริมให้เกิดค่านิยมการยกย่องชมเชยและยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และยอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา



7.2.3 ผู้บริหารและหัวหน้างาน ควรปรับปรุงในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้วยการสนับสนุนและส่งเสริมโอกาสให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยใช้เกณฑ์พิจารณาที่มีความเหมาะสมและยุติธรรม และสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน

7.2.4 ผู้บริหารและหัวหน้างาน ควรปรับปรุงในด้านลักษณะงานที่ทำ เช่น การจัดฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม มีการแบ่งขอบข่ายของงานที่ชัดเจน ให้มีอิสระในการทำงาน และมอบหมายงานที่มีลักษณะงานที่ท้าทาย

7.2.5 พนักงานควรปรับปรุงในด้านความรับผิดชอบ เช่น ควรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเอาใจใส่มากขึ้น

7.2.6 ผู้บริหาร ควรปรับปรุงในด้านนโยบายและการบริหารงาน เช่น การกำหนดนโยบายและการบริหารงานขององค์กรจะต้องเป็นไปในทางที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติมากขึ้น

7.2.7 ผู้บริหารและหัวหน้างาน ควรปรับปรุงในด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล เช่น ดูแลและกำกับการทำงานอย่างเป็นธรรม จะต้องมอบหมายงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน

7.2.8 ผู้บริหารและหัวหน้างาน ควรปรับปรุงในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เช่น การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

7.2.9 หัวหน้างานและพนักงาน ควรปรับปรุงในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เช่น การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะระหว่างกันในการทำงาน เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม

7.2.10 ผู้บริหารและหัวหน้างาน ควรปรับปรุงในด้านความมั่นคงในการทำงาน เช่น การให้โอกาสได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อให้เกิดความมั่นคงในอาชีพการงาน

7.2.11 ควรปรับปรุงในด้านชีวิตส่วนตัว เช่น พนักงานควรจัดแบ่งเวลาในการทำงาน และให้กับครอบครัวในระดับที่เหมาะสม



7.2.12 ผู้บริหาร ควรปรับปรุงในด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น การจัดห้องปฏิบัติงานที่เป็นสัดส่วน และการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ให้เพียงพอ

7.2.13 ผู้บริหาร ควรปรับปรุงในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ เช่น การพิจารณาเงินเดือนให้มีความสอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบัน รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ได้แก่ เบี้ยเลี้ยง และค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่เหมาะสม

7.3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

7.3.1 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนผลการศึกษาค้นคว้าให้ดียิ่งขึ้น ควรศึกษาวิจัยด้วยวิธีการในเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกในรายละเอียดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน

7.3.2 ควรศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีความเชื่อมโยงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันในองค์กร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

เอกสารอ้างอิง

- ชญาธิษฐ์ สมพันธ์. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- นิราวัลย์ ศรีทอง. (2563). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกเขตพื้นที่บางพระ (งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เนติรักษ์ มณีวงศ์จิตร. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- บุญธิชา โพธิ์ศรี. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ 5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. (2563). ทฤษฎีสองปัจจัย. สืบค้นจาก <https://drpiyanan.blogspot.com/2020/05/2-factor-theory-frederick-herzberg.html>



- พิชญ์สินี จรรยาศิริกุล. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สิน พันธุ์พินิจ. (2551). เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, 65(5), 5-16.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment. *Group and Organization Management*, 24(1), 71-91.
- Mayo, E. (2023). The Motivation to Work - Frederick Herzberg. Retrieved from <https://www.talkingaboutorganizations.com/101-the-motivation-to-work-frederick-herzberg/>
- Mamun, M.Z.A., & Khan, M.Y.H.A. (2020). Theoretical study on factors influencing employees performance, rewards and motivation within organisation. *SocioEconomic Challenges*, 4(3), 114-124.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. New York, NY: Harper & Row.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.