แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

WORKING MOTIVATION FOR PERSONNEL OF SAKAEW MUNICIPALITY, SAKAEW PROVINCE

พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน (เกษวงศ์รอด)

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน (เกษวงศ์รอด)

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

Working Motivation for Personnel of Sakaew Municipality, Sakaew Province

Phrapongsak Santamano (Keswongrod)

A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Master of Public Administration

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

.....

(พระมหาสมบูรณ์ วุฑฺฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์	..... (รศ.ดร.สุรินทร์ นิยมางกูร)	ประธานกรรมการ
	..... (ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร)	กรรมการ
	..... (ผศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)	กรรมการ
	..... (ผศ.ดร.อนุวัต กระสังข์)	กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์	ผศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง	ประธานกรรมการ
	ผศ.ดร.อนุวัต กระสังข์	กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย .....

(พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน)

ชื่อสารนิพนธ์ : แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว
ผู้วิจัย : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน (เกษวงศ์รอด)
ปริญญา : รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์
: ผศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, พธ.บ. (การบริหารรัฐกิจ), ศศ.ม. (การจัดการการพัฒนาสังคม), รป.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)
: ผศ.ดร.อนุวัต กระสังข์, พธ.บ. (พระพุทธศาสนา), พธ.ม. (พระพุทธศาสนา), พธ.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)
วันสำเร็จการศึกษา : ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้วจังหวัดสระแก้ว ๒. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้วจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ๓. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธี โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๘๖ จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว จำนวน ๙๕ คน จากประชากรทั้งหมด ๑๒๔ คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่ ๒ กลุ่มขึ้นไป เมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๒ คนแบบตัวต่อตัว วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า

๑. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๕๙) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า **๑.ปัจจัยจูงใจ** ด้านความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X}$ = ๓.๘๔) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X}$ = ๓.๖๕) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{X}$ = ๓.๖๐) ด้านความรับผิดชอบ ($\bar{X}$ = ๓.๕๑) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ($\bar{X}$= ๓.๔๓) ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และ **๒.ปัจจัยค้ำจุน** ด้านนโยบายและการบริหาร ($\bar{X}$ =๓.๗๙)ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{X}$ = ๓.๖๒) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X}$ = ๓.๕๙) ด้านการปกครองและบังคับบัญชา ($\bar{X}$ = ๓.๔๗) ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ($\bar{X}$ = ๓.๔๒) ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

๒. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือน ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

๓. ปัญหา อุปสรรค แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานขาดความจริงใจ ไม่ให้ความสนใจในการดูแลเอาใจใส่ และไม่ช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานใช้อารมณ์มากกว่าความคิด ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน บรรยากาศในการทำงานหมดไป ทำให้งานที่ปฏิบัติออกมาไม่ดีเท่าที่ควร ยังขาดการกระจายงานให้เหมาะสม ทำให้พนักงานได้รับงานเกินขีดความสามารถ ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายไม่สำเร็จตามเวลา ตลอดจนเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ ไม่พอสำหรับเศรษฐกิจยุค ๔.๐

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรให้ความสนใจในการดูแลเอาใจใส่ และช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนทุกคนในองค์กรเป็นครอบครัว ควรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนอยู่ร่วมกันด้วยความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจ ผลการปฏิบัติงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ควรบริหารจัดการเรื่องอำนาจหน้าที่ งานที่รับผิดชอบให้เหมาะสม การกระจายงานให้เหมาะสมกับกับความสามารถของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้พนักงาน ได้ร่วมประชุม ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ ควรจัดโครงการอบรมเกี่ยวกับธรรมะเข้ามาขัดเกลา ควรมีการวางแผนงานที่จะปฏิบัติ เวลาที่เหมาะสม ลดขั้นตอน ถูกกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ควรปรับเงินเดือนของพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ

Research Paper Title : Working Motivation for Personnel of Sakaew, Municipality, Sakaew Province

Researcher : Phrapongsak Santamano (Keswongrod)

Degree : Master of Public Administration

Research Paper Supervisory Committee

: Asst. Prof. Dr. Kiettisak Suklueang, B.A. (Public Administration), M.A. (Social Development Management), D.P.A. (Public Administration)

: Asst. Prof. Dr. Anuwat Krasang, B.A. (Buddhist Studies), M.A. (Buddhist Studies), Ph.D. (Public Administration)

Date of Graduation : February 28, 2019

Abstract

Objectives of this research were 1. To study the working motivation for personnel of Sakaew Municipality, Sakaew Province, 2. To compare the working motivation for personnel of Sakaew Municipality, Sakaew Province and 3. To study the problems, obstacles and guidelines for the working motivation for personnel of Sakaew Municipality, Sakaew Province.

Methodology was the mixed methods: The quantitative research conducted by survey method, collecting data from 95 samples out of 124 personnel of Sakaew Municipality with questionnaires which was reliability at 0.985, analyzing data with Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, t-test, F-test and One way ANOVA, and the Least Significant Difference: LSD. For qualitative research, Data were collected from 12 key informants by face-to-face-in-depth-interviewing and analyzed by descriptive interpretation.

Findings of this research were as follows:

1. The personnel's work motivation level of Sakaew Municipality, Sakaew Province by overall was at high level ($\bar{x}$= 3.59). Each aspect indicated as:

1) Motivation factor, the success of the work aspect was at high level ($\bar{x}$ = 3.84), the nature of the work aspect was at high level ($\bar{x}$ = 3.65), the aspect to be

respected was at high level ($\bar{x}$ = 3.60), responsibility aspect was at high level ($\bar{x}$ = 3.51), the progress in the job aspect was at high level ($\bar{x}$ = 3.43), and all aspects were at high level.

2) Supporting factor: policy and administration aspect were ($\bar{x}$= 3.59), working environment aspect was at high level ($\bar{x}$ =3.62) interpersonal relationship aspect was at high level ($\bar{x}$ = 3.59), governance and command aspect were at high level ($\bar{x}$ = 3.47) and salary and benefits aspect were at high level ($\bar{x}$ = 3.42), In conclusion, all aspects were at high levels.

2. The comparison of personnel's performance motivation of Sakaew Municipality, Sakaew Province, classified by personal factors were found that personnel with different gender, age, educational background, position and salary by overall did not have different opinions, rejecting the set hypothesis.

3. Problems, guideline and motivation in the work performance of Sakaew Municipality personnel, Sakaew Province revealed that bosses and the colleagues were not sincere, did not pay attention to caring responsibility. Not helping solve the problems that occurred in the operation. Both supervisors and colleagues used emotions rather than thoughts. There were conflicts within the agency. The atmosphere in the work place was not pleasant. The work outputs were not satisfactory due to improper distribution. Employees were overworked and the tasks were not finished in due time. The salary is not appropriate for the job and responsibility, not suitable for economy era 4.0

Guideline for developing motivation of the personnel's work performance of Sakaew Municipality, Sakaew Province was that Supervisors and colleagues should pay attention to caring responsibility and solving problems when they arise, just like everyone in the organization is in the same family, encouraging all employees to work together with love, warmth and mutual understanding. Sympathy will make the performance effective. Authority should be managed properly. Responsibility, work distribution should be distributed to suit the capabilities of employees. Supervisors encourage employees to attend training meetings to increase their knowledge and skills. There should be organized training about Dharma. There should be well planned working procedure with appropriate time. Some working procedures could be reduced in accordance with the rules of operation. Employees' salaries should be adjusted to suit their responsibilities.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว สำเร็จได้รับความอนุเคราะห์ ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยขอระบุนามไว้เพื่อแสดงความขอบคุณไว้ ดังนี้

ขอเจริญพรขอบคุณ รศ.ดร.สุรพล สุยะพรพม ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ ที่บริหารการจัดการและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และการพัฒนาความรู้ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอเจริญพรขอบคุณ ผศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ ประธานกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์, ผศ.ดร.อนุวัต กระสังข์ กรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาข้อชี้แนะ ข้อแนะนำ และข้อคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ทุกขั้นตอน ตลอดจนให้กำลังใจแก่ผู้ทำวิจัยในการทำสารนิพนธ์เล่มนี้ตลอดมา จนกระทั่งสารนิพนธ์นี้สำเร็จลงด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ พระปลัดระพิน พุทฺธิสาโร, ผศ.ดร.และขอเจริญพรขอบคุณ ผศ.ดร.ธิติวุฒิ หมั่นมี, ผศ.ดร.รัฐพล เย็นใจมา, ดร.พงศ์พัฒน์ จิตตานุรักษ์, ดร.สุริยา รักษาเมือง ที่กรุณารับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ แนะนำ ปรับปรุงแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้

ขอเจริญพรขอบคุณคณะกรรมการสอบป้องกันสารนิพนธ์ทั้ง ๔ ท่าน คือ รศ.ดร.สุรินทร์ นิยมางกูร ประธานกรรมการ ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ กรรมการ ผศ.ดร.อนุวัติ กระสังข์ กรรมการและเลขานุการ ที่ได้ให้ขอเสนอแนะเพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอเจริญพรขอบคุณ และนายตระกูล สุขกุล นายกเทศมนตรีเมืองสระแก้ว ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาการวิจัยขออนุโมทนาขอบคุณ ท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ทุกคน และขอขอบคุณพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้วทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยตอบแบบสอบถาม และนางบุญช่วย ช่างนับ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสระขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดสระแก้วที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลตัวอย่างเพื่อการศึกษาวิจัย

คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากสารนิพนธ์นี้ ขอยกคุณความดีนี้บูชาพระคุณขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ตลอดถึง บิดา มารดา ครู อุปัชฌาย์ อาจารย์ ผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน ที่ได้อบรม สั่งสอน แนะแนว เป็นที่ปรึกษาให้ความรู้จนถึงปัจจุบันนี้

พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

สารบัญ

เรื่อง			หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย			(๑)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ			(๓)
กิตติกรรมประกาศ			(๕)
สารบัญ			(๖)
สารบัญตาราง			(๘)
สารบัญภาพ			(๑๐)
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ			(๑๑)
บทที่๑	**บทนำ**		
	๑.๑	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
	๑.๒	คำถามการวิจัย	๔
	๑.๓	วัตถุประสงค์การวิจัย	๔
	๑.๔	ขอบเขตการวิจัย	๔
	๑.๕	สมมติฐานการวิจัย	๖
	๑.๖	นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๖
	๑.๗	ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๘
บทที่ ๒	**แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**		
	๒.๑	แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ	๑๐
	๒.๒	ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ	๒๐
	๒.๓	แนวคิด ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	๓๑
	๒.๔	หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ	๔๐
	๒.๕	ข้อมูลบริบทพื้นที่วิจัย	๔๔
	๒.๖	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๔
	๒.๗	กรอบแนวคิดการวิจัย	๖๗

สารบัญ (ต่อ)

	เรื่อง	หน้า
บทที่ ๓	**วิธีดำเนินการวิจัย**	
๓.๑	รูปแบบการวิจัย	๖๘
๓.๒	ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๖๘
๓.๓	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๗๑
๓.๔	การเก็บรวบรวมข้อมูล	๗๓
๓.๕	การวิเคราะห์ข้อมูล	๗๔
บทที่ ๔	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	
๔.๑	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๗๖
๔.๒	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว	๗๙
๔.๓	ผลการทดสอบสมมติฐาน	๙๐
๔.๔	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว	๑๐๕
๔.๕	ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว	๑๐๗
๔.๖	สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๑๒๔
บทที่ ๕	**สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ**	
๕.๑	สรุปผลการวิจัย	๑๒๗
๕.๒	อภิปรายผลการวิจัย	๑๓๓
๕.๓	ข้อเสนอแนะ	๑๓๗
บรรณานุกรม		๑๓๙
ภาคผนวก		๑๔๖
	ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	๑๔๗
	ภาคผนวก ข ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	๑๕๓
	ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out)	๑๖๐
	ภาคผนวก ง ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)	๑๖๒

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๑๖๖
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)	๑๖๘
ภาคผนวก ช แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๘๑
ภาคผนวก ซ แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	๑๙๑
ประวัติผู้วิจัย	๑๙๗

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	ทฤษฎีแรงจูงใจและความสำเร็จในการทำงานของเฮอร์ซเบิร์ก	๒๒
๒.๒	ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพนักงาน และพฤติกรรมของผู้บริหารตามทฤษฎี x	๒๖
๒.๓	ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพนักงาน และพฤติกรรมของผู้บริหารตามทฤษฎี Y	๒๗
๒.๔	เปรียบเทียบข้อสมมติฐานตามทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y	๒๘
๓.๑	จำนวนพนักงาน และลูกจ้าง จำแนกแต่ละกองในเทศบาล	๗๐
๔.๑	แสดงจำนวน และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	๗๗
๔.๒	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวม	๗๙
๔.๓	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านความสำเร็จในการทำงาน	๘๐
๔.๔	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	๘๑
๔.๕	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	๘๒
๔.๖	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านความรับผิดชอบ	๘๓
๔.๗	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	๘๔
๔.๘	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านนโยบายและการบริหาร	๘๕
๔.๙	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านการปกครองและบังคับบัญชา	๘๖
๔.๑๐	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	๘๗

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๑๑	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	๘๘
๔.๑๒	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน	๘๙
๔.๑๓	การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามเพศ	๙๐
๔.๑๔	การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามอายุ	๙๑
๔.๑๕	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	๙๓
๔.๑๖	การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามการศึกษา	๙๔
๔.๑๗	การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามตำแหน่ง	๙๖
๔.๑๘	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	๙๘
๔.๑๙	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน ด้านการปกครองบังคับบัญชา	๙๙
๔.๒๐	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	๑๐๐

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๒๑	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน ด้านเงินเดือน	๑๐๑
๔.๒๒	การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามเงินเดือน	๑๐๒
๔.๒๓	ผลสรุปโดยรวมการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามแรงจูงใจส่วนบุคคลตามสมมติฐานที่ ๑ – ๕	๑๐๔
๔.๒๔	ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวดสระแก้ว	๑๐๕
๔.๒๕	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดเมืองสระแก้ว	๑๐๖

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๒.๑	ลำดับขั้นแรงจูงใจของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)	๒๔
๒.๒	โครงสร้างองค์กรเทศบาลเมืองสระแก้ว	๔๖
๒.๓	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖๗
๔.๑	สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๑๒๔

คำอธิบายชื่อย่อในพระไตรปิฎก

อักษรย่อในสารนิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาบาลี/พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนคัมภีร์ อรรถกถาบาลี/ภาษาไทย ใช้ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

การอ้างอิงพระไตรปิฎก จะระบุ เล่ม/หน้า/ข้อ หลังอักษรย่อชื่อคัมภีร์ เช่น ที.สี. (บาลี) ๙/๒๗๖/๙๗, ที.สี. (ไทย) ๙/๒๗๖/๙๘. หมายถึง ทีฆนิกาย สีลกฺขนฺธวคฺคปาลิ ภาษาบาลี เล่มที่ ๙ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๙๗ ฉบับมหาจุฬาเตปิฎกํ ๒๕๐๐, ทีฆนิกาย สีลขันธวรรค ภาษาไทย เล่มที่ ๙ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๙๘ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๓๙

ส่วนคัมภีร์อรรถกถา จะระบุชื่อคัมภีร์ ลำดับเล่ม (ถ้ามี) /หน้า เช่น ที.สี.อ (บาลี) ๑/๒๗๖/๒๔๐ หมายถึง ทีฆนิกาย สุมงฺคลวิสาสนี ลีลกฺขนฺธวคฺคอฏฺฐกถา ภาษาบาลี เล่ม ๑ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๒๔๐ ฉบับมหาจุฬาอฏฺฐกา ตามลำดับดังนี้

๑. คำอธิบายคำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

ก. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฏก

พระสุตตันตปิฎก

คำย่อ	ชื่อคัมภีร์	ภาษา
องฺ.จตุกฺก. (บาลี)	= สุตฺตนฺตปิฏก องฺคุตฺตรนิกาย จตุกฺกนิปาตปาลิ	(ภาษาบาลี)
องฺ.อฏฺฐก. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย อัฏฐกนิบาต	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับทุกองค์กร คนคือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างสรรค์งานให้เจริญก้าวหน้า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่นั้น ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าพนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าพนักงานปฏิบัติงานอย่างไม่เต็มที่ ไร้ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งจะทำให้เกิดความล่าช้า และมีผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน การแก้ไขปัญหาดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้น ผู้บริหารต้องดำเนินการแก้ไขปัญหา เพื่อทำให้มั่นใจว่าพนักงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ สม่ำเสมอ และไว้วางใจได้ ประการที่สำคัญสำหรับผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า พนักงานแต่ละคนมีศักยภาพและมีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจที่ดีได้ และสามารถดำเนินงานทุกอย่างให้เป็นไปด้วยความราบรื่น ถ้าหากผู้บริหารคอยแต่ตรวจสอบ ควบคุมแม้กระทั่งรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ คอยชี้แนะในเรื่องซ้ำๆ ก็จะส่งผลให้ผลิตภาพและคุณภาพของงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย[๑]

ในปัจจุบันการบริหารจัดการเป็นสิ่งที่จำเป็นของผู้บริหาร และเป็นผลไปสู่การแข่งขันที่รุนแรงทำให้เกิดการพัฒนาผู้บริหารทั้ง ๓ ระดับด้วยกัน คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ไม่เพียงแต่ผู้บริหารเท่านั้นที่เป็นผู้ทำองค์การให้อยู่รอดได้ แต่สำคัญที่สุดคือพนักงานหรือบุคลากรในองค์การเอง ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงบทบาทการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ การวางแผนเป็นกระบวนการการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การจัดองค์การ เป็นกระบวนการจัดการเป็นปัจจัยทรัพยากรต่างๆ การนำหรือการสั่งการ เป็นกระบวนการมอบหมายสั่งการ และการควบคุม เป็นกระบวนการติดตามตรวจสอบ การกำกับดูแลและนำการแก้ไข ให้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรือต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนา[๒]

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการบริหารซึ่งมีบทบาทพื้นฐานในการช่วยส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตยกล่าวคือ ประชาชนในท้องถิ่น สามารถเลือกตัวแทนเข้าไปเพื่อทำหน้าที่ในทางนิติบัญญัติและเลือกฝ่ายบริหารเข้าไปบริหารหรือดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อสนองต่อความต้องการของประชาชน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น ดังนั้น จึงปฏิเสธไม่ได้ว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ จะเป็น

---

[๑] ธนิกานต์ มาฆะศิรานนท์, **เทคนิคการจูงใจพนักงาน**, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊คส์, ๒๕๔๕), หน้า ๓๘.

[๒] พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: โอ เอส พริ้น ตริ้ง เฮ้า, ๒๕๕๒), หน้า ๓๑.

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวันของประชาชนแทบทั้งสิ้น เช่นปัญหาเกี่ยวกับปากท้อง ปัญหาทางด้านการส่งเสริมอาชีพ ปัญหาสาธารณูปโภค ปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อมฯลฯ ทุกปัญหาล้วนแล้วแต่สำคัญ และการบริหารจัดการขององค์กรส่วนท้องถิ่น จะขับเคลื่อนไปได้นั้นต้องอาศัย “คน” ภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในหน่วยงาน หากประกอบไปด้วยทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพแล้วองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นก็จะประสบความสำเร็จในด้านการบริหารงาน และสามารถแก้ไขปัญหาท้องถิ่นให้ลุล่วงไปได้ และพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญอย่างรวดเร็ว และยั่งยืน การบริหารงานทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานรัฐกิจ ธุรกิจ หรือการศึกษาก็ตาม ต่างก็เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานนั้น ประกอบไปด้วย 6 M ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) วิธีการจัดการ (Management) เครื่องจักร (Machine) และการตลาด (Market) ซึ่งเรียกว่า ทรัพยากรหลักของการบริหาร[๓]

เทศบาลเป็นหน่วยงานการปกครองท้องถิ่น ซึ่งการเมืองการปกครองท้องถิ่นนั้นเป็นรากฐานที่สำคัญในการปกครองประเทศ นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญใกล้ชิดกับประชาชนเป็นอย่างมาก ในการบริหารงานหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ รวมถึงทักษะความชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติงานตำแหน่งต่างๆ แต่การปฏิบัติงานดังกล่าว กลับเป็นงานที่มีปริมาณมากและหลากหลาย จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาอัตราการเข้า-ออกของข้าราชการระดับปฏิบัติงาน มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่วนหนึ่งอาจจะมาจากสาเหตุความก้าวหน้าในตำแหน่งค่อนข้างจำกัดทำให้พนักงานบางคนแสวงหาหนทางเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง เช่น การลาออกไปทำงานกับบริษัทเอกชน ประกอบธุรกิจส่วนตัว หรือย้ายกลับภูมิลำเนาเป็นต้น ขณะที่พนักงานส่วนหนึ่งเมื่อปฏิบัติงานมานานและไม่สามารถเลื่อนระดับตำแหน่งได้ก็เกิดความไม่พึงพอใจ ขาดความกระตือรือร้น และไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะปฏิบัติงานเพียงเฉพาะหน้าที่และความรับผิดชอบไปวันๆ แม้ว่าเทศบาลจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อาทิเช่น การปรับเพิ่มอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ ของพนักงานให้มีความเหมาะสมมาโดยตลอดเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่มุ่งปรับปรุงอัตราเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงานของเทศบาลมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่สถิติอัตราตำแหน่งว่างของระดับปฏิบัติงาน ก็คงยังมีในระดับค่อนข้างสูง จึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ที่ชัดเจน โดยมีข้อควรคำนึงถึง คือ ศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานต้องร่วมใจกันดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน เพื่อสร้างการยอมรับในการที่นำองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้[๔] ความสำเร็จอย่างยั่งยืนของหน่วยงานนั้นอยู่ที่คุณภาพของพนักงานการที่จะจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน สร้างเสริมพนักงานให้มีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มที่ จนเกิดเป็นความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน การที่พนักงานจะมีสิ่งดังกล่าวข้างต้นนี้ได้

---

[๓] ตุลา มหาสุธานนท์, **หลักการจัดการ หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: ธนธัชการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า๔๖.

[๔] ดาริกา ศรีพระจันทร์, องค์ประกอบที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง,**วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยลำปาง, ๒๕๕๓), หน้า ๒๓.

จำเป็นต้องมีปัจจัยสนับสนุน เช่น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ (Motivator) ผลการศึกษาในอดีตที่ผ่านมาพบว่า แรงจูงใจในงาน (Work Motivator) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความผูกพันในงานของพนักงาน พนักงานที่มีแรงจูงใจในงานสูง มักมีความผูกพันในงานสูงตามไปด้วย ส่งผลให้พนักงานร่วมมือกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ[๕]

เทศบาลเมืองสระแก้ว มีบุคลากรจำนวน ๑๒๔ คน[๖] ซึ่งประกอบไปด้วย พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างทั่วไปและจ้างเหมาบริการ เทศบาลเมืองสระแก้วเป็นองค์กรที่มีฐานะเป็นนิติบุคล มีอำนาจในการบริหารงาน นอกจากนี้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในเขตเทศบาลเมืองสระแก้วและมีหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบอีกหลายหน่วยงาน อีกทั้งเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ให้การบริการประชาชนในเขตเทศบาลเมืองสระแก้ว และเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดียิ่งขึ้น การปฏิบัติงานนั้นแน่นอนว่าต้องเกิดปัญหาขึ้นมากมาย นับตั้งแต่การปฏิบัติงานของพนักงานในระดับล่างสุด จนกระทั่งถึงผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน ทำให้ต้องมีบุคลากรรับผิดชอบในภาระหน้าที่ตามสายงานที่แตกต่างกันออกไป และด้วยภาระหน้าที่ของงานและความถนัดของงานที่แตกต่างกันออกไป และสภาพที่ปรากฏเห็นได้อย่างเด่นชัดก็คือ ความแตกต่างในความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานบางคนเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ในขณะเดียวกันพนักงานส่วนใหญ่ ก็มีความเหนื่อยล้า มีความเบื่อหน่าย ขาดความกระตือรือร้นและขาดความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ขาดงาน ลางาน มาสายเป็นประจำ ดังนั้น การจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จึงเป็นทั้งศิลป์และศาสตร์อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถประยุกต์ทฤษฎี แรงจูงใจในการทำงานมาใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ ของหน่วยงานได้ ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานนี้ นอกจากจะได้รับผลสำเร็จของงานแล้ว ยังเป็นการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้คุณภาพของงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การสร้างขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญที่ต้องนำเข้ามาเป็นหลักในการบริหารจัดการภายในองค์การ การสร้างขวัญและกำลังใจมีหลายรูปแบบด้วยกัน เช่น เงิน (Money) เป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญที่อยู่ในรูปแบบของเงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง เงินมีแนวโน้มจะมีความสำคัญต่อบุคคลมากขึ้นสำหรับบุคคลที่มีครอบครัวเงินเป็นสิ่งที่ใช้บรรลุมาตรฐานการครองชีพ การมีส่วนร่วม (Participation) จะช่วยให้บุคคลมีความรู้และเข้าใจปัญหาและผลงาน การมีส่วนร่วมย่อมหมายถึงการยอมรับและการผูกพันทำให้บุคคลรู้สึกถึงความสำเร็จ คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of working life) การออกแบบงานการพัฒนางานและการปรับปรุง สภาพแวดล้อมในการทำงานตลอดจนการจัดระบบในการทำงานจะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลทำงานให้องค์การตลอดไป[๗]

---

[๕] Greenberg, J., &, Baron, R. A. **Behavior in Organizations,** 6thed, (Upper saddle River, NJ: Penrice Hall, 1997), p. 37.

[๖] กองวิชาการ สำนักปลัด, **ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลเมืองสระแก้ว**, (สระแก้ว: เทศบาลเมืองสระแก้ว, ๒๕๖๑).

[๗] ประหยัด หงส์ทองคำ, **การปกครองท้องถิ่น**, (กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า, ๒๕๕๓), หน้า ๔๕.

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจอย่างยิ่งที่จะทำการศึกษาวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้วให้มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้หน่วยงานมีความก้าวหน้ายิ่งๆ ขึ้นไป

๑.๒ คำถามการวิจัย

๑.๒.๑ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว มีมากน้อยเพียงใด

๑.๒.๒ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อหน่วยงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้วโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

๑.๒.๓ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ควรเป็นอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์การวิจัย

๑.๓.๑. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

๑.๓.๒. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๓.๓. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

๑.๔.๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาโดยสังเคราะห์จากแนวคิด/ทฤษฎีของ Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman[๙] เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่เรียกว่า “ทฤษฎีสองปัจจัย” ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivators) ประกอบด้วย ๑.๑ ด้านความสำเร็จในการทำงาน

---

[๙] Herzberg, F., Mausner, B., &, Synderman, B., **The Motivations to work**, (New York: John Wiley and sons, 1959), p. 25.

๑.๒ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ๑.๓ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ๑.๔ ด้านความรับผิดชอบ ๑.๕ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และ๒. ด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ประกอบด้วย ๒.๑ ด้านนโยบายและการบริหาร ๒.๒ ด้านการปกครองและบังคับบัญชา ๒.๓ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๒.๔ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๒.๕ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน

๑.๔.๒. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน เงินเดือน

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาโดยสังเคราะห์จากแนวคิด/ทฤษฎีของ Herzberg, F., Mausner, B., &, Synderman, ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ด้าน ได้แก่

๑. ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivators) ๕ ด้าน ประกอบด้วย

๑.๑ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)

๑.๒ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

๑.๓ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself)

๑.๔ ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

๑.๕ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement)

๒. ด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ๕ ด้าน ประกอบด้วย

๒.๑ ด้านนโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration)

๒.๒ ด้านการปกครองและบังคับบัญชา (Rule and control)

๒.๓ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship)

๒.๔ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (working environment)

๒.๕ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน (Salary)

๑.๔.๓.ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร (Population) ได้แก่ พนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว ในพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดสระแก้ว ซึ่งมีจำนวน ๑๒๔ คน[๙]

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๒ ท่าน ดังรายนามต่อไปนี้

๑. นายเศรษฐพงศ์ชัย	อัครพลประชิด	ตำแหน่ง ปลัดเทศบาล
๒. นางสาวสุภรัชต์	อินทรเทพ	ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล
๓. นางธัญพร	ขุนชาติ	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา

---

[๙] กองวิชาการ, สำนักปลัด เทศบาลเมืองสระแก้ว, **ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลเมืองสระแก้ว**, (สระแก้ว: เทศบาลเมืองสระแก้ว, ๒๕๖๑).

๔. นายสุทัศน์	อรัญ	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองช่าง
๕. จ.ส.อ.กิตต์ธเนศ	พูมดีสิทธินนท์	ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป
๖. นางเนตรนภา	ทรงดาวเรือง	ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายปกครอง
๗. นายศรีประพันธ์	โคตรพัฒน์	ตำแหน่ง นิติกรชำนาญการ
๘.นายสำราญ	ลมพัด	ตำแหน่ง พนง.ขับเครื่องจักรกลขนาดกลาง
๙. นายนงลักษณ์	ศรีแก้ว	ตำแหน่ง คนงานช่างเครื่องยนต์
๑๐.นายดาวรุ่ง	ศรีละหม้าย	ตำแหน่ง พนง.ดับเพลิง
๑๑.นายสุนทร	แก้วกอง	ตำแหน่ง คนงานทั่วไป
๑๒.นายตันโจ	ศรีทิม	ตำแหน่ง คนงานทั่วไป

ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เทศบาลเมืองสระแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดสระแก้ว

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน พ.ศ.๒๕๖๑ ถึงเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๒ รวมเป็นระยะเวลา ๔ เดือน

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

๑.๕.๑ พนักงานที่มี เพศ ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว แตกต่างกัน

๑.๕.๒ พนักงานที่มี อายุ ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว แตกต่างกัน

๑.๕.๓ พนักงานที่มี ระดับการศึกษา ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว แตกต่างกัน

๑.๕.๔ พนักงานที่มี ตำแหน่ง ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว แตกต่างกัน

๑.๕.๕ พนักงานที่มี เงินเดือน ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว แตกต่างกัน

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษา “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” ในครั้งนี้ ได้นิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องไว้ ดังต่อไปนี้

แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่มีแรงกระตุ้น จูงใจ ด้วยวิธีการ หรือสิ่งที่กระตุ้นในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

การปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติเชิงบวกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังหรือความต้องการได้รับการตอบสนองจากองค์กรอันจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพอใจและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) หมายถึง ปัจจัยที่กระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction)

ปัจจัยจูงใจมี ๕ ด้าน ประกอบไปด้วย

๑) ด้านความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ความสำเร็จ ความสมหวัง จากการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ปฏิภาณไหวพริบแก้ไขปัญหาและดำเนินงานต่างๆให้บรรลุเป้าหมาย

๒) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคลากรขององค์กรได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมไปถึงการได้รับการยกย่องจากจากองค์กร จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเมื่อทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๓) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและเป็นงานที่ท้าทายไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอิสระในการทำงาน

๔) ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง มีความพึงพอใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือตามที่กฎหมายกำหนดว่าได้รับมอบตามอำนาจในการพิจารณาสั่งการอย่างเต็มที่

๕) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นมีการเปลี่ยนสายงาน ไปตามความเหมาะสม

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และยังรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงาน การควบคุมดูแลเอาใจใส่ การติดตามสั่งการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

ปัจจัยค้ำจุน ๕ ด้าน ประกอบไปด้วย

๑) ด้านนโยบายและการบริหาร หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานมีนโยบายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การควบคุมดูแลเอาใจใส่ การติดตามสั่งการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานที่กำหนดไว้

๒) ด้านการปกครองและบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีดูแลและใส่ใจต่อลูกน้องทุกคน และเมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและช่วยเหลืออย่างสม่ำเสมอ มีสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๓) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานทุกแผนกสามารถร่วมงานกันได้เป็นอย่างดี การที่ทำงานร่วมกัน

เป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี และติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

๕) ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง ค่าจ้าง เงินเดือนและค่าตอบแทนต่างๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

พนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ที่ได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณ หมวดเงินอุดหนุนของรัฐบาลและเทศบาลนำมาจัดเป็นเงินเดือน

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑. ทำให้ทราบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

๑.๗.๒. ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้วจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๗.๓. ทำให้ทราบแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

๑.๗.๔. ผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้มีความเป็นไปได้ที่หน่วยงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” ผู้วิจัยจะนำเสนอการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการทำวิจัยเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นเที่ยงตรงตามหลักระเบียบวิธีวิจัย ดังมีประเด็นที่ศึกษาประกอบด้วย

๒.๑ แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

๒.๑.๑ ความหมายของแรงจูงใจ

๒.๑.๒ ความสำคัญของแรงจูงใจ

๒.๑.๓ องค์ประกอบของแรงจูงใจ

๒.๑.๔ ประเภทของแรงจูงใจ

๒.๒ ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

๒.๓ แนวคิด ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

๒.๓.๑ แนวคิด เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

๒.๓.๒ ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๒.๔ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

๒.๕ ข้อมูลบริบทพื้นที่วิจัย

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ผู้ทำวิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นๆ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่นๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจได้[๑]

แรงจูงใจ (Motive) เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละติน ที่ว่า Movere ซึ่งหมายถึงเคลื่อนไหว (Move) ดังนั้น คำว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติเชิงบวกของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้น เมื่อความคาดหวังหรือความต้องการได้รับการตอบสนองจากองค์กร อันจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพอใจและจะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคลากรที่มีผลต่อลักษณะตน หากบุคคลใดมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง ก็หมายความว่า บุคคลนั้นมีความรู้สึกต่อหน่วยงานมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ โดยหลักการแล้วองค์กรใดก็ตามที่มีปัจจัยเครื่องจูงใจมากผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถอันจะส่งผลให้งานนั้นๆ ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญที่จะจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้[๒]

แรงจูงใจ (Motive) คือสภาวะที่บุคคลได้ถูกกระตุ้นให้บุคคลกระทำกิจกรรมการใดๆ หรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บุคคลถึงจุดหมายที่ได้วางไว้ แรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายใน และยังขึ้นอยู่กับประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ดังนั้น การที่บุคคลแสดงออกทางพฤติกรรม จึงเป็นการยากที่จะชี้ชัดลงไปว่าเกิดจากแรงจูงใจสิ่งใด โดยเฉพาะพฤติกรรมการบางอย่างของบุคคลอาจเป็นมาจากการกระตุ้น หรือการจูงใจของสิ่งเร้าหรือความต้องการหลายๆ ชนิดพร้อมกันจึงอาจสรุปได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลนั้นเป็นผลมาจากแรงจูงใจ ๒ ประเภท คือ

๑. แรงจูงใจภายใน (Motive Intrinsic) แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งหนึ่งซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคลเกิดขึ้นมาเองจากความต้องการทางกายและเป็นผลกระทบมาจากสิ่งแวดล้อมหรือสังคมภายนอก

---

[๑] แรงจูงใจ, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.novabizz.com/NovaAce/Motives.htm, [๖ พฤษจิกายน ๒๕๖๑].

[๒] ตรีพร ชุมศรี, “การศึกษาแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของพยาบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี”, **ปริญญานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร), ๒๕๔๘.

แรงจูงใจแบบนี้จะแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลซึ่งเราอาจจะเรียกอีกอย่างว่า แรงจูงใจส่วนบุคคลโดยเฉพาะ ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความอยากรู้อยากเห็น ความสนใจ ความคาดหวังของแต่ละบุคคล เป็นต้น

๒. แรงจูงใจภายนอก (Motive Extrinsic) แรงจูงใจภายนอกเกิดจากสิ่งเร้าภายนอก หรือสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นตัวคอยกระตุ้น รวมทั้งการถูกหล่อหลอมจากวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อและค่านิยมของสังคม ได้แก่ อำนาจ เกียรติยศ ความต้องการความรัก ความต้องการการนับถือยกย่องจากสังคม ความสำเร็จ การแข่งขัน สภาพและบรรยากาศของทำงาน[๓]

แรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดๆ ก็ตามนั้น ถ้าจะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ ๒ ประการ คือความสามารถหรือทักษะในการปฏิบัติงาน และการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการ และแสดงการกระทำออกมา ตามปกติคนเรามีความสามารถในการทำงานทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่าง หรือมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันแต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้นที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้ คือแรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคมพบว่าสิ่งจูงใจที่สำคัญของมนุษย์ คือความต้องการสัมฤทธิ์ (Need for Achievement) ซึ่งเป็นความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี นอกจากนี้เมอร์เลร์ (Murray) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จเป็นความต้องการที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทุกคนเป็นความต้องการทางจิตของมนุษย์ที่จะเอาชนะอุปสรรคมุ่งกระทำสิ่งที่ยากให้สำเร็จเป็นความปรารถนาหรือแนวโน้มที่จะทำสิ่งใดๆ ให้สำเร็จโดยเร็วที่สุด และเมื่อสามารถทำได้สำเร็จแล้วก็จะบังเกิดความสบายใจ และเป็นแรงจูงใจที่จะทำต่อไปอีก การจูงใจจะเริ่มต้นจากความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจนทำให้เกิดความตึงเครียด แล้วจะเร้าให้เกิดแรงขับในตัวบุคคล แรงขับเหล่านี้จะแสวงหาพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ และหากความต้องการที่ได้รับการตอบสนองก็จะสามารถทำให้ลดความเครียดให้น้อยลง[๔] และแรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่งเพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๒ ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้

---

[๓] วิเชียร วิทยอุดม, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕๒.

[๔] พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, **พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior)**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๗๔.

ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน[๕]และการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับองค์การทุกแห่ง ถ้าผู้บริหารสามารถบำบัดความต้องการความจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคคลในองค์กรได้ จะทำให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจแยกกล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจในการบริหาร ได้ระบุถึงแรงจูงใจ คือ

๑. ผู้ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
๒. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่
๓. รู้จักหน้าที่ที่ต้องช่วยเหลือกัน
๔. มีความสนใจในการสร้างสรรค์ มุ่งปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
๕. สนใจและพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ[๖]

ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะสิ่งมีชีวิตจิตใจคอยดูแลสวัสดิการ เพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และส่งเสริมขวัญกำลังใจให้ดีอยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยอันสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จทั้งในความต้องการของพนักงาน และบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยจากข้อความตั้งกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่าการจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องเสริมสร้างให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การใช้แรงจูงใจแบบในการใช้กำลังบังคับอาจทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ วิธีดังกล่าวไม่เป็นการจูงใจที่ดี และไม่ใช่วิธีที่แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแต่อย่างใด การจูงใจแบบปฏิบัติเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องสนใจศึกษาถึงปัจจัยในอันที่จะก่อให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอและจะต้องเปรียบเทียบสถานการณ์ของการจูงใจในขณะนั้นให้ถูกต้องเพื่อจะได้เลือกสรรการใช้เทคนิคการจูงใจได้ถูกต้องกับการแก้ปัญหา ถ้าหากการแก้ปัญหาไม่ถูกจุดนอกจากจะทำให้การจูงใจไม่ได้ผลแล้วขวัญ และกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชายังถูกทำลายซึ่งก่อให้เกิดผลเสียกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานอีกประการหนึ่ง[๗] แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน บริหารองค์การผู้บริหารจึงควรศึกษาปัจจัยในอันที่จะก่อให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอและพยายามสร้างเทคนิคการจูงใจให้ตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ตอบสนองสิ่งจูงใจนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ[๘] แรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการกล่าวว่า ปัจจัยซึ่งเป็นเหตุทำให้มนุษย์กระทำหรือไม่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงการกระทำทางสังคม (Social Action) ที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษาพฤติกรรมของบุคคล รวมไปถึงการศึกษาองค์กรต่างไปจากนักสังคมวิทยาทั่วๆ ไปโดยที่ Reeder ได้แสดงให้เห็นว่าการกระทำของบุคคลนั้น เป็นผลมาจากการที่บุคคลที่มีความเชื่อในสิ่งนั้นๆ ดังนั้น จากผลในการ

---

[๕] Vroom, V.M., **Working and Motivation**, (Malabar: Robert E. Krieger Publishing Company, 1970), p.89.

[๖] ขวัญจิรา ทองนำ, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยนาฏศิลปะกรมศิลปากร”, **ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ), ๒๕๔๗.

[๗] สมยศ นาวีการ, **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ, ๒๕๔๕), หน้า ๑๓๘.

[๘] กิติมา ปรีดีดิลก, **ทฤษฎีการบริหารองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: ธนการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๔๗.

วิจัยเป็นระยะเวลา ๒๕ ปี ของ Reeder พบว่าในการตัดสินใจเลือกกระทำพฤติกรรมทางสังคมของบุคคลทุกเรื่องเป็นผล มาจากการที่มีความเชื่อหรือไม่เชื่อดังกล่าวโดยเป็นการศึกษาถึงปัจจัยโดยตรง (Directive Factors) ในเรื่องความเชื่อหรือไม่เชื่อที่มีผลต่อการกระทำพฤติกรรมทางสังคมของบุคคล ซึ่งในเรื่องการกระทำพฤติกรรมของบุคคลเกี่ยวกับการตัดสินใจนั้น Reeder ได้เสนอแนวคิดวินิจฉัยในพฤติกรรม โดยที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ จะได้แสดงให้เห็นถึงปัจ จัยต่างๆ หลายรูปแบบ เพราะปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดการตัดสินใจ และการกระทำทางสังคม และ Reeder ได้แบ่งปัจจัยออกเป็นประเภทต่างๆ รวมถึง ๓ ประเภท คือ ปัจจัยดึง ปัจจัยผลัก และปัจจัยสามารถ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้[๙]

ก. ปัจจัยดึงดูด (Pull Factors) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยๆ ดังนี้ คือ

๑. เป้าประสงค์ (Goals) ความมุ่งประสงค์ที่จะให้บรรลุผลให้สัมฤทธิ์จุดประสงค์ในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเท่านั้น ผู้กระทำจะกำหนดเป้าหมายหรือจุดประสงค์ไว้ก่อนล่วงหน้าและพยายามที่กระทำทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๒. ความเชื่อ (Belief of Orientation) ความเชื่อนั้น เป็นผลมาจากการที่บุคคลได้รับรู้ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดหรือความรู้ ซึ่งความเชื่อเหล่านี้จะมีผลต่อการตัดสินใจของบุคคลและพฤติกรรมทางสังคม ในกรณีที่ว่าบุคคลจะเลือกรูปแบบของพฤติกรรมบนพื้นฐานของความเชื่อถือที่ตนยึดมั่นอยู่ ซึ่งความเชื่อเหล่านี้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้ให้คำนิยามว่า ความเชื่อ คือ การยอมรับข้อเสนอข้อใดข้อหนึ่งว่าเป็นจริง ความเชื่อจะก่อให้เกิดภาวะทางจิตใจในบุคคล ซึ่งอาจเป็นพื้นฐานการกระทำโดยสมัครใจของบุคคลนั้น แต่อย่างไรก็ตามความเชื่อนี้จะทำให้บุคคลได้กระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมก็เป็นได้

๓. ค่านิยม (Value Standards) เป็นสิ่งที่บุคคลได้ยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจและกำหนดการกระทำของตนเอง ค่านิยมนั้นเป็นความเชื่ออย่างหนึ่งมีลักษณะถาวรค่านิยมของมนุษย์จะแสดงออกทางทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในเกือบทุกรูปแบบ ค่านิยมมีผลต่อการตัดสินใจในกรณีที่ว่าการกระทำทางสังคมของบุคคลพยายามที่จะกระทำให้สอดคล้องกับค่านิยมที่ยึดถืออยู่

๔. นิสัยและขนบธรรมเนียม (Habit and Customs) คือแบบอย่างพฤติกรรมที่สังคมกำหนดไว้แล้วสืบต่อกันมาด้วยประเพณีและถ้ามีการละเมิดก็จะถูกบังคับด้วยการที่สังคมไม่เห็นชอบด้วยในการตัดสินใจที่จะเลือกกระทำพฤติกรรมใดอย่างหนึ่งของมนุษย์นั้น ส่วนหนึ่งจึงเนื่องมาจากพฤติกรรมที่สังคมกำหนดไว้ให้แล้ว

ข. ปัจจัยผลักดัน (Push Factors) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยๆ ดังนี้ คือ

๑. ความคาดหวัง (Expectation) คือ ท่าทีของบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตัวเอง โดยคาดหวังหรือต้องการให้บุคคลนับถือ ปฏิบัติและกระทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ ดังนั้น ในการเลือกกระทำพฤติกรรม (Social Action) ส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับการคาดหวัง และท่าทีของบุคคลอื่นด้วย

---

[๙] W. William Reeder, **Leadership Development in a Mormon Community**, (New York: Wiley, 1868), pp. 1-7.

๒. ข้อผูกพัน (Commitments) คือสิ่งที่ผู้กระทำเชื่อว่าเขาถูกผูกมัดที่จะต้องกระทำให้สอดคล้องกับสภาพการณ์นั้นๆ ข้อผูกพันจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการกระทำของสังคมเพราะผู้กระทำตั้งใจที่จะกระทำสิ่งนั้นๆ เนื่องจากเขารู้สึกว่าเขามีข้อผูกพันที่จะต้องกระทำ

๓. การบังคับ (Force) คือ ตัวที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้กระทำตัดสินใจกระทำได้เร็วขึ้น เพราะขณะที่กระทำตั้งใจจะทำสิ่งนั้น เขาอาจจะยังไม่แน่ใจว่าจะกระทำพฤติกรรมนั้นดีหรือไม่ แต่เมื่อมีการบังคับก็จะทำให้ตัดสินใจกระทำพฤติกรรมนั้นได้เร็วขึ้น

ค. ปัจจัยสามารถ (Able Factors) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

๑. โอกาส (Opportunity) เป็นความคิดของผู้กระทำที่เชื่อว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นช่วยให้มีโอกาสเลือกกระทำ

๒. ความสามารถ (Ability) การที่ผู้กระทำรู้ถึงความสามารถของตัวเองซึ่งก่อให้เกิดผลสำเร็จในเรื่องนั้นได้ การตระหนักถึงความสามารถนี้ จะนำไปสู่การตัดสินใจและการกระทำทางสังคมโดยทั่วไป และการที่บุคคลกระทำพฤติกรรมใดๆ บุคคลจะพิจารณาความสามารถของตนเองก่อน

๓. การสนับสนุน (Support) คือ สิ่งที่ผู้กระทำรู้ว่า จะได้รับหรือคิดว่าจะได้รับจากการกระทำนั้นๆ[๑๐]

แรงจูงใจนั้นยังเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายใน และภายนอกตัวบุคคลนั้นๆ เอง ภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอกได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาเร่งเร้า นำช่องทาง และมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอก แต่เพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่นๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัล การกำลังใจ และการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจจึงนั้นเป็นพลังผลักดันภายในของพนักงานที่กระตุ้นความรู้สึกให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด หรือตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๒.๑.๒ ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคคล เพราะแรงจูงใจเป็นทั้งสภาวะที่ผลัก และดึงให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปซึ่งการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคล การบริหารองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งสลับซับซ้อน และโดยทั่วไปก็เป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรทางด้านกำลังคนและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ มีความสำคัญมาก การศึกษาแนวการบริหารงานจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นถึงความสำคัญของภารกิจในการจัดการแต่ละชนิดมี

---

[๑๐] W. William Reeder, **Leadership Development in a Mormon Community**, (New York: Wiley, 1868), pp. 1-7.

ความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์การจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติจะบังเกิดได้ต่อเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานและองค์กรได้อย่างจริงใจ ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นภาระที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร การจูงใจเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนโดยตรง ซึ่งบุคคลแต่ละคนก็มีความคิดความต้องการแตกต่างกันออกไป จึงเกิดปัญหาในการสร้างแรงจูงใจที่ผู้บริหารต้องพิจารณา

ความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารไว้หลายประการ ดังนี้

๑. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ

๒. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน

๓. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

๔. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์การ

๕. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น

๖. ช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือ ศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย

๗. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

๘. ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ภูมิหลังที่ต้องการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารขึ้นอยู่กับเหตุผลใดในความต้องการทั้ง ๓ แบบ คือ ๑. ความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น ๒. ความต้องการเห็นความสำเร็จของงานและ ๓. ความต้องการที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น จะเป็นตัวชี้วัดลักษณะและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้ เช่น หากผู้บริหารต้องการประสบความสำเร็จของงาน ย่อมมีพฤติกรรมการบริหารและผลงานที่ต่างไปจากผู้บริหารที่ต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น[๑๑] การจูงใจเป็นการนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการปัจจัยต่างๆ ที่นำมาอาจจะเป็นเครื่องล่อ รางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัว รวมทั้งทำให้เกิดความคาดหวัง[๑๒] และพฤติกรรมหรือการแสดงออกใดๆ ของมนุษย์นั้นจะมีสาเหตุเสมอ สิ่งที่เป็นสาเหตุก็คือแรงจูงใจหรือความอยากเป็นตัวชี้นำ (Guide) พฤติกรรมของคนตลอดเวลา ดังนั้นสามารถทราบกลไกการเกิดพฤติกรรมและวิธีการจูงใจย่อมทำได้ ผู้บริหารสามารถกระทำการสั่งการได้เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมให้คนงานทุ่มเทความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การจนกระทั่งองค์การบรรลุผล

---

[๑๑] นรา สมประสงค์, “แรงจูงใจ”, **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๑-๘**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๔), หน้า ๕๖-๗๘.

[๑๒] อารี พันธ์มณี, **จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ใยไหมเอดดูเค, ๒๕๔๖), หน้า ๒๖๙.

สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้[๑๓] แรงจูงใจยังเป็น แนวทางเดียวกันว่าส่วนประกอบของการทำงาน (Components of permanent) นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย ๓ ประการ คือ ความสามารถ (Ability) สิ่งแวดล้อม (Environment) และการจูงใจ(Motivation) ถ้าพนักงานมีความสามารถและได้รับการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมขององค์การและมีการจูงใจที่เพียงพอ เขาจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ดีได้ ถ้าสิ่งหนึ่งของปัจจัยขาดไปการทำงานก็จะมีปัญหา อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลขาดความรู้ความสามารถแล้ว ผู้บริหารสามารถพัฒนาความสามารถพวกเขาด้วยการฝึกอบรมและการสอนงาน และถ้าขาดสภาพแวดล้อมที่ดี ผู้บริหารก็สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าบุคคลมีปัญหาด้านแรงจูงใจจะเป็นความยุ่งยากในการแก้ปัญหาของผู้บริหารมากขึ้น เพราะพฤติกรรมบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน และผู้บริหารอาจไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุใดบุคคลไม่ถูกจูงใจ และจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างไร เหล่านี้จึงเป็นสิ่งท้าทาย ที่ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของแรงจูงใจที่จะกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน[๑๔]

จากความสำคัญของแรงจูงใจจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลที่ปฏิบัติงานที่ได้แสดงถึง ความรู้ ความสามารถ เพื่อดำเนินกิจการต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารแต่ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดไม่มีการจูงใจในการทำงานแล้ว ย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำให้มีความผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและไร้ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานจึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกระดับจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อองค์การ

๒.๑.๓ องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แรงจูงใจประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ ที่มีความสัมพันธ์กันและกันและเกี่ยวข้อง ซึ่งกันและกัน คือ

๑. ความต้องการ (Need) อธิบายความต้องการที่ดีที่สุด คือ ความไม่พอเพียง (Deficiency) หากมองในภาวะสมดุลของมนุษย์เราต้องการเกิดขึ้นเมื่อเกิดการไม่สมดุลทางด้านร่างกายหรือจิตใจ

๒. แรงขับ (Drives) แรงขับจะถูกสร้างขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้น้อยลงเราอาจจะให้ความหมายของแรงขับง่ายๆ ว่าการไม่พอเพียงกับทิศทาง (Deficiency with Direction)

๓. เป้าหมาย (Goal) จุดสุดท้ายของวงจรในการสร้างการจูงใจ คือ เป้าหมายที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งหนึ่งที่ควรเป็นอะไรก็ได้ที่ลดความต้องการของบุคคล และลดแรงขับให้น้อยลงได้ ดังนั้น ในการได้รับเป้าหมายอันหนึ่งจะหมายความถึงการทำให้สภาพด้านร่างกาย หรือสภาพจิตใจฟื้นฟูสภาพเหล่านี้ควรมีความสมดุล และควรจะลดน้อยลงและขจัดแรงขับเหล่านี้ให้หมดไป แรงจูงใจจึงเป็นส่วนที่สำคัญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ นักจิตวิทยา (Psychologist) ซึ่งให้เหตุผลว่า การแสดงพฤติกรรมแบ่งแรงจูงใจออกเป็น ๒ ประเภท

---

[๑๓] ธงชัย สันติวงษ์, **การวางแผน**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๓๗๘-๓๗๙.

[๑๔] สมยศ นาวีการ, **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ, ๒๕๔๕), หน้า ๒๘๘-๒๘๙.

คือ แรงจูงใจภายใน หมายถึง การที่บุคคลได้เห็นคุณค่าในส่วนที่ตนกระทำเป็นการกระทำด้วยความเต็มใจ พอใจ และมุ่งที่บรรลุความสำเร็จในสิ่งที่ตนกระทำนั้น ความสำเร็จที่ตนกระทำนี้เป็นรางวัล (Rewards) สำหรับตนเอง การจูงใจนี้เกิดขึ้นภายในของบุคคลนั้นเอง ไม่ใช่เป็นเพราะหวังผลประโยชน์อย่างอื่นหรือถูกบังคับกระทำ แรงจูงใจภายนอกเป็นแรงจูงใจโดยมีผลประโยชน์อื่นหรือมีสิ่งตอบแทนให้ หรือเป็นการบังคับให้บุคคลกระทำซึ่งอาจจะจำแนกออกได้เป็น ๒ ชนิด คือ แรงจูงใจในทางบวกหรือการจูงใจประเภทนี้เป็นแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานโดยให้สิ่งตอบแทน เช่น การยกย่องสรรเสริญ หรือชมเชยเมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี และจูงใจภายนอกอีกประเภท คือ ทางลบ หรือการจูงใจแบบใช้ไม้แข็งหรือการลงโทษ เป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติโดยใช้วิธีการตรงข้ามกับวิธีแรก กล่าวคือจะใช้วิธีการขู่บังคับหรือการลงโทษ เช่น การลงโทษทางวินัย การตำหนิติเตียน แม้ว่าการจูงใจแบบนี้จะได้ผลน้อยกว่าวิธีแรก แต่หากการลงโทษทางวินัย หรือการตำหนิติเตียนกระทำโดยการชี้แจงให้รู้สึกในความคิดให้เข้าใจในความผิดที่ได้กระทำและยอมรับในความผิดนั้น ก็จะเป็นแรงจูงใจที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นต่อไปได้[๑๕]

การจูงใจเป็นการสร้างแรงขับหรือแรงผลักเพื่อกระตุ้นหรือชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่และความรับผิดชอบหรือไม่ใช่หน้าที่และความรับผิดชอบให้เป็นผลสำเร็จ[๑๖] การจูงใจ จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จและจะทำให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น ไม่ได้ใช้ความสามารถเพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้มีความพยายาม และผลสำเร็จของงานจะมีคุณภาพที่ดีและมีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงานด้วยกล่าวคือ การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน ที่เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยการจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการสมัยดั้งเดิมจนถึงปัจจุบัน และต่อไปในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กรและรูปแบบการจูงใจแบบต่างๆ การเป็นผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องทำความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การเพิ่มผลิตคือ ผลที่เกิดจากสมาชิกมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน องค์กรควรมีการจูงใจพนักงานด้วยเช่นกัน[๑๗] และยังมีนักวิชาการกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ความพยายามใดๆ ที่เป็นแรงผลักดัน กระตุ้น หรือโน้มน้าว เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำตามทิศทางที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมือ อย่างยินดีและเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น[๑๘]

การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลังมีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังภายในตนเอง

---

[๑๕] วิภาดา คุปตานนท์, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร เทคนิคการจัดการสมัยใหม่,** พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , ๒๕๔๕), หน้า ๒๑๐.

[๑๖] อนิวัช แก้วจำนงค์, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๐), หน้า ๒๐๖.

[๑๗] เนตร์พัณณา ยาวิราช, **การจัดการสำนักงาน**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ บริษัท เซ็นทรัลเอ็กเพรส จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๑๓๙.

[๑๘] บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์, **จิตวิทยาธุรกิจ**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๓), หน้า ๖๘.

รวมทั้งการเพิ่มพูน ความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด[๑๙] และแรงจูงใจยังเป็นพลังที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่กระตุ้น หรือเร้าให้บุคคลนั้นกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา และอาจทำให้เกิดเป็นปัจจัยทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลนั้นได้[๒๐]แรงจูงใจนั้นเป็นสภาวะกระตุ้นซึ่งให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเกิดจากสิ่งที่มีอยู่ภายใน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้[๒๑] และแรงจูงใจยังหมายถึงการจูงใจบุคคลให้รักที่จะทำงาน มี ๒ ด้าน คือ ๑) ด้านตัวบุคคล เช่น การมอบหมายงานในลักษณะของเป้าหมาย ให้บุคคลกำหนดรายละเอียดของงานด้วยตนเอง ติดตามการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ๒) ด้านองค์การ เช่น สร้างความคาดหวังในแผนอนาคต ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมสร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในองค์การ[๒๒] การจูงใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรมีความต้องการในการปฏิบัติงาน ทุ่มเทปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างสุดความสามารถ[๒๓] เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีแรงปรารถนาหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้[๒๔] และยังเป็นปัจจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ[๒๕] ซึ่งความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันเกิดจากพื้นฐานของการรับรู้ ค่านิยมและประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับและจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลนั้นได้ซึ่งระดับความพึงพอใจของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันไปตอบสนองความต้องการในสิ่งที่ขาดหายไปหรือสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สมดุลเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่จะแสดงออกของบุคคล ซึ่งมีผลการเลือกที่จะปฏิบัติในกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม[๒๖]

---

[๑๙] ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิลม์และไซเท็กซ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๐๖.

[๒๐] จารุวรรณ กมลสินธุ์, “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย”, **ภาคนิพนธ์ศิลปะศาสตร์มหาบัณฑิต**, (สาขารัฐศาสตร์: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒.

[๒๑] ดวงพร หุตะเสรี, “การศึกษาจุดหมายในอาชีพ แรงจูงใจในการบริหารและพฤติกรรม”, **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตรวิทยาอุตสาหกรรม,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๔.

[๒๒] วิชัย แหวนเพชร “มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรมเครื่องหนัง”, **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐๔-๑๐๕.

[๒๓] ธนาวรรณ พลหาญ, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม”, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๓), หน้า ๘.

[๒๔] ทิพสุดา ลีลาศิริคุณ, “ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ สังกัดของประชาสงเคราะห์”, **สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

[๒๕] ขวัญจิรา ทองนำ, “ปัจจัยที่ส่งผลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยนาฏศิลปะกรมศิลปากร”, **ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๓.

[๒๖] ปฐมวงศ์ สีหาเสนา, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคคลเทศบาลตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี”, **สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน**, (วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๗), หน้า ๓๗.

พอที่จะสรุปได้ว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจ เป็นปัจจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่มากระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ กระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น ให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่างหรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ ซึ่งจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจนั้นมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในนั้นจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่างๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเอง ไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชมเชย ส่วนแรงจูงใจภายนอกนั้นจะทำอะไรก็แล้วแต่ต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน ดังนั้น แรงจูงใจเป็นการขับเคลื่อนบุคคลในองค์การให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและความแตกต่างกันอยู่ที่แหล่งที่มาของแรงจูงใจ มุมมองบางมุมมองเชื่อว่าแรงจูงใจที่ได้ต้องมาจากความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ชีวิตและครอบครัว หรือมาจากการบริหารงานและสวัสดิการที่องค์การเป็นผู้ให้

๒.๑.๓ ประเภทของแรงจูงใจ

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ พบว่านักวิชาการได้ มีการแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะของการแสดงออกทางพฤติกรรมและตามที่มาของแรงจูงใจซึ่งได้แบ่งตามที่มาของแรงจูงใจ สามารถแบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ

๑) แรงจูงใจทางกาย (Physiological Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามความต้องการในทางร่างกายของมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นแรงจูงใจขั้นแรก หรือขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต ซึ่งเกิดจากทางร่างกายต้องการที่จะสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น เมื่อร่างกายขาดอาหารก็เกิดแรงจูงใจ คือกระหายที่จะรับประทานอาหาร และแสวงหาอาหาร เป็นต้น ลักษณะของแรงจูงใจทางกาย มีดังนี้

๑.๑) แรงจูงใจทางบวกหรือแสวงหา (Positive Supply Motive) เป็นแรงจูงใจเพื่อให้ร่างกายมีชีวิตอยู่รอด ชดเชยต่อสิ่งที่ร่างกายขาดหายไป เช่น ความหิว ความกระหาย และการพักผ่อน เป็นต้น

๑.๒) แรงจูงใจทางลบหรือการหลีกเลี่ยง (Negative or Avoid Motive) เป็นแรงจูงใจที่เพื่อให้ร่างกายได้หลีกเลี่ยงสิ่งที่จะเป็นอันตราย หรือสิ่งที่ไม่เป็นที่ต้องการ เช่น ความเจ็บปวดความเสียใจ ความสกปรก เป็นต้น

๑.๓) แรงจูงใจที่จะดำรงเผ่าพันธุ์ (Species Maintaining Motive) เป็นแรงจูงใจในทางธรรมชาติที่จะทำให้มีการสืบพันธุ์ เพื่อการดำรงเผ่าพันธุ์ ให้สืบทอดในสังคมต่อไป

๒) แรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสังคม เช่น การต้องการความรัก การยกย่อง การมีชื่อเสียง ความก้าวหน้าในชีวิตความภาคภูมิใจ ซึ่งแรงจูงใจทางสังคมแบ่งได้ ดังนี้

๒.๑) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด โดยมีความมานะพยายาม ขยัน อดทน เอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะตั้งความมุ่งหวัง หรือเป้าหมายไว้สูง และมีความพยายามมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

๒.๒) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นในสังคม บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้สูงมักจะเป็นผู้ที่ชอบเข้าสังคม เป็นที่พึ่งพาอาศัย

ของบุคคลอื่น รวมไปถึงให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับผู้อื่น มีความเมตตาโอบอ้อมอารี เห็นใจผู้อื่นเสมอ ซึ่งแรงจูงใจด้านนี้ก็จะทำให้ผู้อื่นรักใคร่ยอมรับนับถือ

๒.๓) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่ต้องการที่จะเป็นผู้นำของมนุษย์ ต้องการที่จะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น โดยใช้วิธีที่ชอบธรรมและไม่ชอบธรรม เช่น การขยันในการปฏิบัติงาน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้รับคำชมเชย หรือการยอมรับให้เป็นผู้นำถือเป็นการได้อำนาจอย่างเป็นธรรม แต่ถ้าได้มาโดยการแย่งชิง คดโกง หรือทำลายล้าง ถือเป็นการได้มาซึ่งอำนาจที่ไม่ชอบธรรม[๒๗]

ยังมีนักวิชาการได้แยกประเภทของแรงจูงใจออกเป็นแรงจูงใจภายนอก(Extrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยอธิบายว่า ภายใต้มุมมองที่เข้าใจกันว่าทำไมบุคคลจึงทำงาน ความแตกต่างจะอยู่ที่แหล่งที่มาของแรงจูงใจ มุมมองในบางมุมมองนั้น เชื่อว่าบุคคลหรือมนุษย์จะถูกจูงใจด้วยปัจจัยภายในหรือสภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น การบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดหรือรายได้ ในขณะที่บางมุมมองเชื่อว่า บุคคลหรือมนุษย์จะถูกจูงใจด้วยตัวเองโดยปราศจากปัจจัยภายนอกเหล่านี้ บุคคลนั้นอาจจะระลึกถึงงานบางอย่างที่ปฏิบัติหรือทำอย่างกระตือรือร้น เพียงเพื่ออยากจะทำงานเท่านั้น และงานบางอย่างที่บุคคลปฏิบัติเพียงเพื่อจะรักษางานไว้เท่านั้น[๒๘]

สรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจได้แบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ ก็คือ แรงจูงใจทางร่างกาย (Physiological Motive) และแรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) แรงจูงใจเป็นการขับเคลื่อนบุคคลในองค์การให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและความแตกต่างกันอยู่ที่แหล่งที่มาของแรงจูงใจ มุมมองบางมุมมองเชื่อว่าแรงจูงใจที่ได้ต้องมาจากความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ชีวิตและครอบครัว หรือมาจากการบริหารงานและสวัสดิการที่องค์การเป็นผู้ให้

๒.๒ ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

จากความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี โดยพิจารณาจากความหมายทั่วไปและนัยที่สำคัญของแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่นำมาทำการศึกษาในครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

๑. ทฤษฎีสองปัจจัย(Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่ Frederick Herzberg พัฒนาขึ้นมาโดยการสอบถามคนเป็นร้อยๆ คน ด้วยคำถามเมื่อไรมีความพอใจในการทำงานที่งานนั้นทำให้เกิดการจูงใจสูงกับเมื่อไรที่รู้สึกไม่พอใจในการทำงานที่งานนั้นไม่จูงใจให้อยากทำ ความพอใจในการทำงานเกิดจาก ๒ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการจูงใจ (Motivation factors) เช่น

---

[๒๗] จารุวรรณ กมลสินธุ์, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมนวนคร”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๘), หน้า ๓๔.

[๒๘] กุสุมา จ้อยช้างเนียม, “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย”, **ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขาวิชารัฐศาสตร์: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๗), หน้า ๑๔.

ความสำเร็จ การยกย่อง ความก้าวหน้า ฯลฯ และองค์ประกอบด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เช่น สภาพแวดล้อม เงินเดือน ความมั่นคง ฯลฯ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑.๑ องค์ประกอบด้านการจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับงานโดยตรงได้แก่

ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จ ความสมหวังจากการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ปฏิภาณไหวพริบแก้ไขปัญหาและดำเนินการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายของราชการและของตนเอง

การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคลากรขององค์กรได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่มีต่อการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) หมายถึง การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นในตำแหน่งให้สูงขึ้นไปตามความเหมาะสม

ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือตามกฎหมายกำหนดว่าได้รับมอบอำนาจในการพิจารณาสั่งการอย่างเต็มที่และการปฏิบัติงานนั้นๆ มีอิสรเสรีภาพในการตัดสินใจ

ลักษณะของงาน (The Work Itself) หมายถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ งานสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ไม่น่าเบื่อหน่าย งานท้าทาย จูงใจให้ปฏิบัติงาน จนเกิดสัมฤทธิ์ผลและมีความเป็นอิสระ

สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้น หรือจูงใจ ให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะทำงานให้กับองค์กร ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น อันได้แก่ตัวงานเอง หรือลักษณะของงาน มีความสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้จริง

๑.๒ องค์ประกอบด้านปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยค้ำจุนนี้ได้แก่

นโยบายด้านการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง นโยบายเกี่ยวกับการบริหารที่เขียนไว้อย่างครอบคลุมชัดเจน การควบคุมดูแลเอาใจใส่ การติดตามสั่งการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกันและให้ปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

การปกครองบังคับบัญชา (Dominance) หมายถึง การมีสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับ มีความยุติธรรม และมีความเป็นผู้นำที่ดี

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) หมายถึง การมีสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี และมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันท์มิตร

สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติการ รวมทั้งอุปกรณ์ต่างๆ ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกอย่างสม่ำเสมอ

เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน (Salary and benefits) หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนต่างๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานรวมทั้งผลประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น[๒๙]

ตารางที่ ๒.๑ ทฤษฎีแรงจูงใจและความสำเร็จในการทำงานของเฮอร์ซเบิร์ก

ปัจจัยด้านการจูงใจ(Motivation factors)	ปัจจัยด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors)
- ความสำเร็จของงาน	- นโยบายด้านการบริหารงาน
- การยอมรับนับถือ	- การปกครองบังคับบัญชา
- ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- ความรับผิดชอบ	- สภาพแวดล้อม
- ลักษณะของงาน	- เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน

ตามทัศนะของเฮอร์ซเบิร์ก มองว่า เงินเดือน และสวัสดิการเป็นปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ที่สำคัญ ที่องค์กรจะต้องบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม พร้อมกับการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับพนักงาน ปัจจัยนี้จะสามารถทำให้บุคคลดำรงอยู่ในองค์กรได้อย่างสงบสุข อย่างไรก็ตาม การให้เงินเดือน และสวัสดิการ ประกอบกับปัจจัยค้ำจุนในด้านอื่นกลับไม่เพียงพอที่จะสามารถดำรงรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรไว้ได้ ด้วยเหตุนี้เฮอร์ซเบิร์ก จึงได้เสนอปัจจัยจูงใจเข้ามากระตุ้นความต้องการให้พนักงานอยากทำงานในองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการยอมรับในสังคม

ด้วยเหตุนี้ เฮอร์ซเบิร์ก จึงมีความเห็นให้ผู้บริหารองค์กร หรือนักบริหารค่าจ้าง นำเอาทฤษฎีจูงใจเข้ามาเชื่อมโยงกับการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนขององค์กร กล่าวคือ ความสำเร็จของพนักงานสามารถวัดได้จากความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์กร ทั้งนี้เพื่อตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานที่มีผลงานโดดเด่นองค์กรสามารถใช้วิธีการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีตามผลงานที่พนักงานทำได้และการขึ้นเงินเดือนในกรณีที่

[๒๙] Herzberg, F, Bamard, M. And Synderman, B, **The Motivation to Work**, (New York: John Wiley, 1959), p. 25.

พนักงานเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เหล่านี้จะช่วยให้พนักงานตระหนักถึงความสำเร็จของตนที่มีต่อองค์กร และเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในหน้าที่การงานของเขา ซึ่งในส่วนนี้องค์กรจะต้องทำการออกแบบเส้นทางอาชีพให้พนักงาน (Career Path) เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเห็นโอกาสที่จะเติบโตบนสายอาชีพที่ทำอยู่ และเกิดความต้องการที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ

สรุปได้ว่า ตามทฤษฎีของเฮอร์ซเบิร์ก เป็นกระบวนการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน สำหรับการนำทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบิร์ก มาประยุกต์ใช้นั้นจำเป็นต้องกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้ง ๒ ด้าน ทั้งด้านการจูงใจ (Motivation factors) และด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) จะช่วยป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานและช่วยให้พนักงานมีความสุข ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบิร์ก ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติที่เกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่นั้น มองถึงการจูงใจมักจะคิดว่าเป็นด้านการเงินเท่านั้น การปรับปรุงในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นและสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน การขาดงานและการลาออกจะน้อยลง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นข้อสมมุติที่ไม่ถูกต้อง แท้ที่จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานและไม่ให้เกิดปัญหาเท่านั้นเอง มิได้เป็นตัวจูงใจให้พนักงานทำงาน ปัจจัยจูงใจให้พนักงานทำงานจะอยู่ที่ปัจจัยที่จะเป็นตัวจูงใจให้เกิดประสิทธิภาพของพนักงาน ดังนั้นทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบิร์ก จะต้องคำนึงถึง ๒ ปัจจัยควบคู่กันไปด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อยโดยเฉพาะสังคมปัจจุบัน ซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่างๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้วยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย

๒.ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ โดย อับราฮัม มาสโลว์ (Hierarchy of Human Need by Abraham Maslow)

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นนักจิตวิทยาชาวอังกฤษได้เสนอทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Human Need) โดยตั้งสมมติฐานของการจูงใจไว้ ๓ ประการ คือ

๑. มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุดตราบใดที่ยังมีชีวิตอยู่

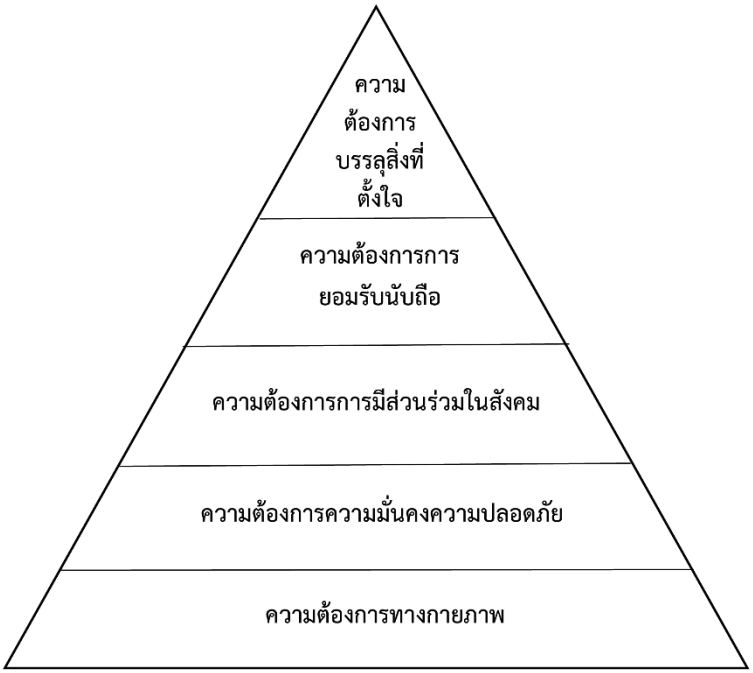
๒. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจหรือเป็นสิ่งกระตุ้นสำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่าที่จึงจะมีอิทธิพลต่อการจูงใจได้

๓. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา[๓๐]

นอกจากนี้ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์มีลำดับขั้นอยู่ และแรงจูงใจในขั้นต่ำจะต้องได้สมปรารถนาก่อนที่จะได้แรงจูงใจขั้นสูง ซึ่งแรงจูงใจแบ่งออกเป็น ๕ ชนิด ดังนี้

---

[๓๐] สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, **หลักรัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิดและทฤษฎี**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทรัตนพรชัย จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๓๔.



แผนภาพ ๒.๑ ลำดับขั้นแรงจูงใจของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)

ลำดับขั้นที่ ๑ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs)

ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ตามความคิดของอับราฮัม มาสโลว์ ความต้องการนี้ถือได้ว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งจะขาดไม่ได้ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัยและการพักผ่อน เป็นต้น เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในด้านความจำเป็นพื้นฐานแล้วมนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก และความต้องการดังกล่าวจะเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไป

ลำดับขั้นที่ ๒ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)

เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นที่หนึ่งจนเป็นที่พอใจแล้ว ก็จะเกิดความต้องการด้านความปลอดภัยตามมา ความต้องการด้านความปลอดภัยดังกล่าวอาจแบ่งเป็น ๒ แบบ คือ ความปลอดภัยทางร่างกาย เช่น ปลอดภัยจากอุบัติเหตุโจรผู้ร้ายและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น ความมั่นคงในงานที่ทำหรือมีหลักประกันต่างๆ ในการทำงาน โดยมีบำเหน็จบำนาญหรือได้เงินชดเชยในการเลี้ยงชีพ เป็นต้น

ลำดับขั้นที่ ๓ ความต้องการทางสังคม (Social Needs)

ความต้องการที่มีลักษณะเป็นนามธรรมมากขึ้น ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม ต้องการที่จะเข้าไปมีความผูกพันในสังคม ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสังคม รวมถึงความต้องการที่จะมีสถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้นด้วย เช่น ต้องการที่จะร่วมกิจกรรมต่างๆ กับเพื่อนร่วมงาน หรือความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ซึ่งความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อความต้องการขั้นที่สองได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว

ลำดับขั้นที่ ๔ ความต้องการการยกย่องและยอมรับ (Esteem Needs)

ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ ได้รับการเคารพยกย่องในสังคม ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่า ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความรู้ความสามารถ ต้องการเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะหรือความชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของความรู้สึกส่วนตัวหรือความรู้สึกภายในที่เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความมีชื่อเสียงเกียรติยศของตนเอง ความต้องการในขั้นนี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าความต้องการทางสังคม ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว

ลำดับขั้นที่ ๕ ความต้องการประจักษ์ในคุณค่าของตนเอง (Self Actualization Need)

ความต้องการนี้เป็นความต้องการสูงสุดที่บุคคลควรประสงค์ที่จะประสบความสำเร็จหรือสมหวังในชีวิต อยากทำ อยากเป็นในสิ่งที่ตนหวังไว้ ฝันไว้ ได้ทำอะไรตามที่ตนต้องการจะทำ และมีความสุขมากับสิ่งที่ตนเองต้องการทำและหวังที่จะทำ ความต้องการขั้นนี้ถือเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อความต้องการขั้นนี้ได้จึงมีไม่มากนัก เพราะปกติการที่คนเราจะได้รับการตอบสนองความต้องการในแต่ละขั้นอย่างพอเพียงนั้นก็ยากอยู่แล้วและปกติคนส่วนใหญ่จะมีความต้องการเพียงขั้นที่สี่เท่านั้น ความต้องการขั้นสุดยอดนี้จะเกิดขึ้นแก่บุคคลที่ได้รับความสำเร็จในการตอบสนองความต้องการลำดับต้นๆ เป็นอย่างดีแล้วเท่านั้น ก็เกิดความพยายามและมองเห็นว่าความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะต้องเอาชนะ จึงเกิดความมุ่งมั่นที่จะหาทางตอบสนองความต้องการนี้ให้ได้

หลักการสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) อยู่ที่ว่าเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการลำดับใดลำดับหนึ่งจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์ก็จะเกิดความต้องการในลำดับถัดไปขึ้นมา และความต้องการของคนเราแต่ละคนนั้นจะไม่เหมือนกัน ดังนั้น การที่จะจูงใจคนที่ทำงานให้ได้อย่างถูกต้องนั้น ฝ่ายจัดการต้องศึกษาทำความเข้าใจก่อนว่าคนที่เราต้องการจะจูงใจนั้น ต้องการอะไรบ้างและสามารถจัดให้อยู่ในลำดับขั้นไหนของความต้องทั้ง ๕ ลำดับนั้น แล้วหาทางตอบสนองเขาให้ถูกต้อง เช่น คนงานกลุ่มหนึ่งที่เราต้องการจะจูงใจมีความพอใจต่อสภาพทางกายภาพของตนเองแล้ว วิธีจูงใจคนงานกลุ่มนี้ก็พยายามหาทางตอบสนองความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยให้แก่เขา เป็นต้น[๓๑]

สรุปได้ว่า ความต้องการทั้ง ๕ ลำดับขั้นของคนเราจะมีความสำคัญไม่เท่ากัน โดยคนแต่ละคนจะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับการลำดับความต้องการที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนตามความรุนแรงในแต่ละช่วงเวลาตามความต้องการตั้งแต่ขั้นที่ ๑ – ๕ และความต้องการนั้นจะมีความรุนแรง ต่อบุคคลมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับจากการตอบสนองต่อความต้องการในลำดับขั้นแรกๆ ที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไร ความต้องการของมนุษย์นั้นเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน พร้อมทั้งยืนยันว่าลำดับขั้นของความต้องการนี้เป็นแรงขับพื้นฐานที่จะจูงใจให้แต่ละบุคคลเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานและไม่คิดโยกย้ายเปลี่ยนสถานที่

---

[๓๑] ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, **ทฤษฎีและแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์**, (ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๗-๑๑๐.

ทำงาน การนำทฤษฎีนี้ไปใช้ในหน่วยงานจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักของการสร้างแรงจูงใจ กล่าวคือ ความต้องการใดที่จะได้รับการตอบสนอง ดังนั้น หากจำเป็นต้องจูงใจด้วยความต้องการในลำดับขั้นต่อไป จึงจะสามารถชักจูงให้เกิดพฤติกรรมได้

๓. ทฤษฎี X และ Y ของ McGregor

แมคเกรเกอร์เสนอทฤษฎี X และ Y จากการที่ได้สมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนในองค์การไว้ ๒ ลักษณะคือ Theory X และ Theory Y

ทฤษฎี X (Theory X)

แมคเกรเกอร์ได้ตั้งสมมติฐานของบุคคลประเภท X ไว้ว่าเป็นพนักงานที่ไม่ชอบการทำงานเกียจคร้าน ขาดความกระตือรือร้น และจะพยายามหลีกเลี่ยงหรือบิดพลิ้วในการทำงานเป็นประจำเมื่อมีโอกาส บุคคลประเภทนี้มีความต้องการในเรื่องความมั่นคงในการทำงานเป็นสำคัญเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้บุคคลประเภทนี้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการบังคับและข่มขู่ให้บุคคลเหล่านี้ปฏิบัติหน้าที่ตามองค์การต้องการ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องคอยกำกับดูแลและควบคุมการทำงานของบุคคลเหล่านี้ให้เป็นไปตามขั้นตอนและแผนงานที่วางไว้จนกว่าผลการปฏิบัติจะบรรลุตามที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบังคับสั่งการ พร้อมทั้งกำหนดบทลงโทษที่เด็ดขาด เพื่อใช้บังคับบุคคลประเภทนี้ไม่ให้หลีกเลี่ยง หรือละทิ้งความรับผิดชอบต่อหน้าที่

ตาราง ๒.๒ ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพนักงานและพฤติกรรมของผู้บริหารตามทฤษฎี x

ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพนักงานทฤษฎี X	พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ
- เกียจคร้าน	- ใช้วิธีควบคุมงานอย่างใกล้ชิด
- พยายามหลีกเลี่ยงไม่ทำงาน	- คอยดูแลและจับผิดในทุกขั้นตอนการทำงาน
- บิดพลิ้วในหน้าที่ทุกครั้งที่มีโอกาส	- ไม่ให้เสรีภาพและโอกาสในการแสดงความเห็น

ทฤษฎี Y (Theory Y)

แมคเกรเกอร์ตั้งสมมติฐานของบุคคลประเภท Y เป็นพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงซึ่งแรงจูงใจดังกล่าวเกิดจากจิตสำนึกความรับผิดชอบ มีความรักในอาชีพที่ทำ มีทัศนคติที่ดีต่องาน มองว่างานเป็นเรื่องที่สนุกสนาน และท้าทายความสามารถ ดังนั้นจึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่บุคคลประเภทนี้จะสามารถควบคุมตนเอง ให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

การควบคุมและข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่างๆ จึงไม่ใช่วิธีที่จะกำกับดูแลบุคคลประเภทนี้ให้สามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในทางตรงกันข้าม การเปิดโอกาสให้พนักงานมีเสรีภาพในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ดุลยพินิจของตน (Self- Direction) ในการแก้ปัญหา และพัฒนารูปแบบของงานให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นความสำเร็จของบุคคลประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเหมาะสม อันได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รูปแบบ

งานที่ท้าทายความสามารถ การให้รางวัล และการจูงใจในรูปแบบสวัสดิการและผลประโยชน์ที่พนักงานควรจะได้รับ

ตาราง ๒.๓ ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพนักงาน และพฤติกรรมของผู้บริหารตามทฤษฎี Y

ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพนักงานทฤษฎี Y	พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ
- มีความรักในอาชีพ และงานที่ตนเองทำ	- ให้เสรีภาพในการทำงานแก่พนักงาน
- มีความรับผิดชอบ และจิตสำนึกในการทำงานที่ดี	- เปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์
- ใฝ่หาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน	- คอยกำกับและแนะนำอยู่ห่างๆ

สำหรับทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ แตกต่างจากทฤษฎีอื่นๆ เนื่องจากเป็นการกล่าวถึงฐานคติของผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ถ้าเห็นตามทฤษฎี X ผู้บังคับบัญชาอาจใช้อำนาจที่เข้มงวดในการปกครองการควบคุมอาจใช้การลงโทษขณะเดียวกันถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นตามทฤษฎี Y ก็จะเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาทำงานอย่างอิสระ[๓๒] เปรียบเทียบให้เห็นสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ตามทัศนะของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสรุปและเปรียบเทียบดังตารางต่อไปนี้

[๓๒] Mc Gregor, D., **The Human side of Enterprise**, (New York: Mc Graw, 1960), p.68.

ตาราง ๒.๔ เปรียบเทียบข้อสมมติฐานตามทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y[๓๓]

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
๑. บ่งถึงธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์	๑. บ่งถึงธรรมชาติของงาน
๒. เห็นว่าธรรมชาติของมนุษย์ไม่ชอบการทำงาน	๒. เห็นว่าธรรมชาติของมนุษย์เป็นผู้ที่ชอบทำงาน
๓. มนุษย์จะเป็นผู้คอยหลีกเลี่ยงในการทำงาน ดังนั้น องค์การจึงต้องดำเนินการโดยวิธี ดังนี้	๓. โดยธรรมชาติของมนุษย์จะทำงานเป็นแบบเล่นๆ และชอบการพักผ่อนในขณะทำงาน ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีการ ดังนี้
๓.๑ ควบคุมการทำงาน	๓.๑ ให้มีการควบคุมตนเอง
๓.๒ ชี้แจงแนวทางให้ทำงาน	๓.๒ ให้มีการแนะแนวทางตนเอง
๓.๓ ขู่เข็ญโดยการใช้วิธีการลงโทษ	๓.๓ ให้รางวัล
๔. มีความรู้สึกเพียงเล็กน้อยในการรับผิดชอบหน้าที่ การงาน และมีความทะเยอทะยานน้อย	๔. เป็นผู้มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานภายใต้เงื่อนไขของตนเอง
๕. คำนึงถึงผลผลิตขององค์การเป็นสำคัญแต่ต้องมีการกระตุ้นและควบคุมจากองค์การ	๕. บ่งถึงพฤติกรรมของการทำงานและธรรมชาติของงาน

สรุปแนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ได้ดังนี้

ทฤษฎี X เป็นแนวคิดแบบดั้งเดิมเป็นการมองคนในแง่ร้าย โดยยึดถือตามความเชื่อว่าบุคลากรมีความขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้นแต่กลัวตกงาน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ยึดถือตามความคิดนี้จะใช้วิธีการบังคับขู่เข็ญ ลงโทษเพื่อให้ทำงาน และใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน เพื่อที่จะจูงใจให้บุคลากรเต็มใจที่จะทำงาน

ทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่มองคนในแง่ดี โดยยึดถือความเชื่อว่าบุคลากรเต็มใจทำงาน มีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมกำกับตนเองตนเองในการทำงานได้ และเชื่อว่าความคิดที่สร้างสรรค์กระจายอยู่ทั่วไปในบุคลากรทุกระดับในองค์การ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ยึดถือแนวความคิดนี้จะใช้วิธีมอบหมายงาน โดยให้บุคลากรควบคุมตนเอง เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถเลือกวิธีการทำงานของตนเองและรวมทั้งในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในองค์การร่วมกัน

๔. ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Acquired-Needs Theory)

Atkinson ให้ความเห็นว่าคนที่สุขภาพสมบูรณ์เป็นผู้มีพลัง พลังนี้จะถูกปล่อยและใช้ออกมาขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความต้องการตามสถานการณ์และโอกาส ความพยายามต่างๆ ของคน มีเป้าหมายบางอย่างซึ่งมีผลงานมาจากแรงจูงใจความคาดหวังถึงความสำเร็จและคุณค่าของ

---

[๓๓] ณัฐชัย วงศ์ศุภลักษณ์, “ ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานเขตการเดินรถที่ ๑ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ” , **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๒), หน้า ๔๗.

สิ่งจูงใจที่ติดอยู่กับเป้าหมาย Atkinson ยังเสนอแบบจำลองที่เน้นความแตกต่างของบุคคล คือ มีความต้องการความสำเร็จ ต้องการอำนาจและความต้องการทางสังคมจะถูกปล่อยออกมามากกล่าวว่ามีความพอใจในการงานจะมีมาก แต่ถ้าอยู่ในสภาพแวดล้อมไม่เป็นมิตร หรือทำงานตามลำพังแล้วความต้องการทางสังคมจะน้อยลง จากการวิจัยของแมคแคลแลนด์ (McClelland) ค้นพบว่า ความต้องการความสำเร็จความสามารถกระตุ้นได้โดยการอบรม โดยจัดหาเทคนิคการอบรมที่เหมาะสมจะเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ และพบว่าบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะหลายอย่างใด คือต้องการความรับผิดชอบในการแก้ปัญหา มีการกำหนดเป้าหมายสำหรับตนเองที่ไม่ยุ่งยากมากเกินไป และการคำนึงถึงความเสี่ยงและการให้ความสำคัญสูงกับข้อมูลย้อนกลับว่าจะปฏิบัติได้ดีเพียงใด[๓๔]

สรุป ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลย่อมเกิดการเรียนรู้ทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังดำเนินอยู่ ผลของการเรียนรู้ทางสังคมและวัฒนธรรม โดยเฉพาะประสบการทางสังคมและการอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็ก มีส่วนอย่างมากในการหล่อหลอมให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่ผลักดันให้กระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นๆ

๕. ทฤษฎีความคาดหวังและเส้นทางเป้าหมาย (Expectancy and path-goal theory)

เป็นทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์โดยมุ่งเน้นที่การสร้างภาวะจูงใจด้วยปัจจัย ๓ ประการที่กำหนดพฤติกรรมของพนักงาน คือ

(๑) ขึ้นอยู่กับคุณค่าของสิ่งล่อใจที่มีต่อพนักงานโดยตรง คือ มีความสำคัญยิ่งต่อเขาและจะได้มาด้วยการทำงานนั้น เช่น การประกาศเกียรติคุณ การได้รับเบี้ยขยัน การเลื่อนตำแหน่งเป็นต้น

(๒) พนักงานคิดว่าจะได้รับสิ่งที่พอใจโดยปฏิบัติตามวิธีทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำซึ่งสิ่งล่อใจนั้นผู้บริหารเป็นผู้กำหนด เช่น การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส และค่าล่วงเวลา เป็นต้น เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งจูงใจกับการปฏิบัติงานที่จำเป็น

(๓) ความมุ่งมั่นพยายามที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ มีเป้าหมายชีวิตและงานกับสิ่งจูงใจเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและวิถีทาง (Path) หรือ วิธีการไปสู่เป้าหมาย (Goal) ภายใต้วินิจฉัยของตัวพนักงานนั้นๆ เอง

สรุป ทฤษฎีความคาดหวังและเส้นทางสู่เป้าหมายนี้ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจพนักงานให้ดีว่าพวกเขาคิดอะไรอยู่ มีวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายของพวกเขาแต่ละคนอย่างไรและที่สำคัญคืออะไรเป็นสิ่งที่ทำให้พวกเขาพอใจ (satisfier) พวกเขาเชื่อในวิธีปฏิบัติตนที่จะนำสิ่งพอใจมาให้พวกเขาได้[๓๕]

---

[๓๔] Atkinson, J.W., (1964), **An Introduction to Motivation**, (New York: VanNostvand, 1964), p.85.

[๓๕] Vroom, V.M., **Working and Motivation**, (Malabar: Robert E. Krieger Publishin Company, 1970), p.32.

๖. ทฤษฎีความต้องการ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์

อัลเดอร์เฟอร์ ประยุกต์ทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งว่าด้วยพื้นฐาน ๕ ระดับของขั้นความต้องการของบุคคล โดยอัลเดอร์เฟอร์ได้ปรับเปลี่ยนระดับขั้นความต้องการของบุคคลจาก ๕ ระดับ เหลือเพียง ๓ ระดับ และนำเสนอในชื่อทฤษฎี EGR (E= Existence Needs ; R= Relatedness Needs; G= Growth Needs) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. ความต้องการที่จะดำรงชีวิต Existence ; E กล่าวคือ บุคคลมีความต้องการที่จะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างสมบูรณ์ การที่จะบุคคลจะดำรงชีวิตได้สมบูรณ์นั้น โดยพื้นฐานจะต้องได้รับการตอบสนองจากด้านปัจจัย ๔ (อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค) ในสภาพสังคมปัจจุบัน ความต้องการเหล่านี้ได้แตกออกเป็นความต้องการทางวัตถุ เงินเดือน ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยสะดวกในชีวิตประจำวัน เป็นต้น

๒. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness ; R) กล่าวคือ บุคคลมีความคิด ความรู้สึก ความรัก และความผูกพันกับคนรอบข้าง ต้องการเป็นที่รักของคนในครอบครัว ต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน สามารถแบ่งปันความรู้สึกกับคนสนิทรอบข้าง มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เหล่านี้เป็นต้น

๓. ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth ; G) เมื่อความต้องการที่จะดำรงชีวิตและความต้องการด้านความสัมพันธ์ของบุคคลได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ ดำรงตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ซึ่งความต้องการในขั้นนี้ บุคคลจะทุ่มเทความรู้และความสามารถของตนในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองในลำดับนี้

อัลเดอร์เฟอร์ ได้ขยายทฤษฎีของมาสโลว์ออกไป โดยการพิจารณาว่าบุคคลจะมีปฏิกิริยาหลักการพอใจ ความก้าวหน้า (Satisfaction – Progression Principle) ขึ้นมาอธิบายถึงวิถีทางที่บุคคลจะก้าวขึ้นไปตามลำดับเมื่อได้รับการตอบสนองในขั้นต่ำกว่าแล้ว ในทางกลับกัน หลักการความคับอกคับใจ และการถดถอย (Frustration – Regression Principle) ก็สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อบุคคลยังคับอกคับใจกับความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการระดับสูงขึ้นไปอยู่ พวกเขาจะหยุดการตอบสนองความต้องการระดับสูงนี้และถดถอยกลับมาตอบสนองความต้องการระดับต่ำแทน ข้อดีของผลงานของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) คือการที่เขามองว่ากลุ่มความต้องการทั้งสามมิได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด แต่มีความสัมพันธ์กันแบบต่อเนื่อง (Continuum) นอกจากนี้ อัลเดอร์เฟอร์ยังมองว่าความต้องการของคนไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นจากต่ำไปสูงตามลำดับเหมือนกับของมาสโลว์ แต่อาจจะเกิดขึ้นพร้อมๆ กันหลายๆ อย่างก็ได้ เช่นความต้องการเงินเดือนที่เพียงพอสามารถเกิดขึ้นได้ในขณะเดียวกันกับความต้องการชื่นชมและความต้องการสร้างสรรค์

นอกจากนี้ทฤษฎี Hierarchy of need ของมาสโลว์ และทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ ซึ่งกล่าวถึง ความต้องการซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อน

หรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่าง อาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้[๓๖] ความต้องการขั้นพื้นฐาน แต่ละอันของของทฤษฎีการจูงใจ E.R.G. อธิบายได้ในรูปแบบของเป้าหมายที่ทำให้ต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ต้องการนั้นมาในรูปแบบของขบวนการ จากขบวนการนี้เองจึงจะได้ความพึงพอใจที่ต้องการได้ สำหรับความต้องการเพื่อดำรงชีวิต เป้าหมายก็คือสิ่งของที่เป็นวัตถุและขบวนการก็จะกลายเป็นแพ้-ชนะ และการที่คนหนึ่งได้รับประโยชน์จะมีความสัมพันธ์กับฝ่ายที่เสียประโยชน์[๓๗]

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความต้องการ E.R.G ของอัลเดอร์เฟอร์ เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ต้องพิสูจน์อยู่หลายประการ ดังนี้

๑. ความต้องการเพื่อดำรงชีวิตได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการเพื่อดำรงชีวิตก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

๒. ความต้องการมีสัมพันธภาพได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใดความต้องการเพื่อดำรงชีวิตก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

๓. ความต้องการเพื่อดำรงชีวิตได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการมีสัมพันธภาพก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

๔. ความต้องการมีสัมพันธภาพได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการมีสัมพันธภาพก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

๕. ความต้องการเจริญก้าวหน้าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการมีสัมพันธภาพก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

๖. ความต้องการมีสัมพันธภาพได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการเจริญก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

๗. ความต้องการเจริญก้าวหน้าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการเจริญก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

๒.๓ แนวคิด ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” ผู้วิจัยได้ศึกษาไว้ดังนี้

การบริหารองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งสลับซับซ้อน และโดยทั่วไปก็เป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรทางด้านกำลังคนและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ มีความสำคัญมาก การศึกษาแนวการบริหารงานจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นถึงความสำคัญของภารกิจในการจัดการแต่ละชนิดมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์การจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้

---

[๓๖] ฎารณีย์ แผนสมบูรณ์, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในศาลชั้นต้นของผู้พิพากษาอาวุโส ปัญหาพิเศษ”, **สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๓๔.

[๓๗] ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **จิตวิทยาการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, ๒๕๕๓), หน้า ๑๘.

ความร่วมมือในการปฏิบัติจะบังเกิดได้ต่อเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานและองค์กรได้อย่างจริงใจ

การกระทำใดๆ หรือการประกอบกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ ล้วนเกิดขึ้นเพราะมีแรงจูงใจทั้งนั้นสิ่งที่กระทำให้เกิดแรงจูงใจนั้นมีทั้งรับรู้ได้โดยผู้กระทำเอง และมีแฝงอยู่โดยไม่ผ่านการรับรู้ อย่างเช่นมาจากคนอื่น มาจากตนเอง มาจากสิ่งโน้มน้าวต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากสิ่งจูงใจนั้นเป็นไปในทางที่ดี ก็จะเพิ่มผลผลิตที่มีแต่การสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้เกิดแก่ตนเองและสังคม แรงจูงใจในการทำงานจึงสมควรทำให้เกิดขึ้นทั้งกับตนเองและผู้อื่น

การที่บุคคลในหน่วยงานใดจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับการจูงใจเป็นส่วนสำคัญ เพราะการจูงใจเป็นสาเหตุของการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ถ้าหากผู้บังคับบัญชาไม่สร้างแรงจูงใจแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องของการทำงานจะต้องระลึกถึงคุณภาพของงานเป็นสำคัญ การทำงานด้วยความ ขยันหมั่นเพียรและใช้สติปัญญาเป็นเครื่องนำทาง งานจะมีคุณภาพดีการทำงานที่ทำด้วยใจมีความตระหนักรักงานที่ทำอยู่จะก่อให้เกิดความพอใจและกระตุ้น ให้รู้สึกว่างานช่วยทำ ให้ชีวิตก้าวหน้า จึงทำให้มีการทำงานความกระตือรือร้น การที่คนทำงานมีจุดมุ่งหมายในการทำงานแตกต่างกัน ย่อมมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน คนบางคนทำงานเพราะชอบงานที่ทำการได้ทำงานเป็นความสุขเรียกได้ว่า มีแรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจจึงถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ บุคคลโดยทางตรง และการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบแตกต่างกันภายใต้สถานการณ์เดียวกันนั้น มิใช่เป็นเพราะมีความรู้ความสามารถมีสติปัญญา ตลอดจน ประสบการณ์แตกต่างกันเท่านั้นแต่ปัจจัยที่สำคัญ ยิ่งกว่าประการหนึ่งคือการปฏิบัติงานได้รับ แรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันเป็นเหตุให้แต่ละคนเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถในการทำงานมากน้อยแตกต่างกันไปด้วย แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญ ประการหนึ่งซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์เกี่ยวกับแรงจูงใจนั้น

ความหมายของการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานเป็นปฏิกิริยาหรือกิจกรรมทุกชนิดของสิ่งมีชีวิต จะสังเกตได้หรือสังเกตไม่ได้ก็ตาม รวมทั้งที่มีอยู่ภายนอก[๓๘] และการดำเนินงานขององค์การใดก็ตาม ถ้าจะให้งานดำเนินงานไปด้วยความเหมาะสมและได้ผล บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้น ทุกคนต้องมีความเห็นสอดคล้องตรงกันในการกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งในองค์การนั้นๆ รับไปปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือการปฏิบัติงานจะดำเนินไปด้วยดีก็ต่อเมื่อไม่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ผู้เกี่ยวข้องฝ่ายใดก็ตาม มีความคิดเห็นข้อแย้งกันในการที่จะกำหนดหรือ

---

[๓๘] สมจิตต์ สุพรรณทัศน์, **เอกสารการสอนชุดวิชาสุขศึกษา**, หน่วยที่ ๑-๗ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗), หน้า ๙๗.

นึกคิดหรือคาดคะเนให้ผู้ปฏิบัติทำอะไร อย่างไร[๓๙] และในการปฏิบัติงานนั้นจะมีผลรวมของความสัมพันธ์ระหว่าง

๑) วัฒนธรรมประเพณีและความปรารถนาของสังคมที่ผู้นั้นดำรงตำแหน่ง

๒) ลักษณะขององค์การที่ผู้นั้นดำรงตำแหน่ง

๓) ตัวบุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการหรือความจำเป็นเฉพาะตัวของบุคคล[๔๐]

เพราะการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ไม่ว่าเป็นอาชีพการงานประเภทใด หน้าที่หรืออาชีพเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งในการที่จะเข้าถึงธรรม การที่จะรู้จักโลกหรือสิ่งทั้งหลายทั้งปวงดี ว่าอะไรเป็นอะไร จะต้องมีการทำหน้าที่ของตนโดยเฉพาะ เช่น อาชีพให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีเสียก่อน การที่คนหนึ่งทำหน้าที่โดยตรงของตนโดยไม่มีมลทินด่างพร้อย ย่อมเป็นการเพียงพอที่จะทำให้รู้จักว่าอะไรเป็นอะไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ก็จะรู้จักชีวิตจิตใจตนเองว่าหมายความว่าอย่างไร เป็นสิ่งที่ควรยึดถือหลงใหลเพียงใดเป็นต้น ถ้าหากว่าไม่ได้ทำอะไรจริงๆ จังๆ ให้ดีที่สุด ให้ถูกต้องตามอุดมคติของอาชีพหรือของอาชีพนั้นๆ แล้ว มันยังน้อยเกินไปที่จะรู้จักตนเอง รู้จักโลก รู้จักกิเลส รู้จักทุกข์ และรู้จักความดับทุกข์เป็นต้น[๔๑] และการปฏิบัติงานยังเป็นผลที่เกิดจาก ความรู้สึกความคิดเห็นที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติว่ามีมากน้อยเพียงใดและถ้าพบว่าดี ก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่ถ้าหากพบว่าไม่ดีก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน[๔๒] เพราะการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ศาสตร์ คือ การศึกษาหาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ เทคนิควิธีหางานต่างๆ ศิลป์ คือ การที่จะนำเอาความรู้หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคน สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนขอบเขตจำกัดของทรัพยากรให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่างๆ ที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน[๔๓] และที่สิ่งสำคัญที่มองข้ามไม่ได้นั้นก็คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมคิดริเริ่ม พิจารณาตัดสินใจในการปฏิบัติและรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ อันมีผลกระทบต่อประชาชนเอง การที่สามารถทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา เพื่อที่จะช่วยกันแก้ไขปัญหาและนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง ภารกิจ และ หน้าที่ ที่ถูกกำหนดขึ้นมาควบคู่กับตำแหน่งหน้าที่ทางสังคมในองค์การ ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใดๆ ก็ตาม ในการปฏิบัติงานจะต้องนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์หรือมโนทัศน์ของตนเองที่มีอยู่มา

---

[๓๙] J.W. Getzel, **Creativity and Intelligence : Exploration with Gifted Students**, (New York: Wiley, 1957), p.176.

[๔๐] Jacop W. Getzels and Egon G. Guba, “ Social Behavior and the Administrative Process”, **School Review**, Vol.65, 1973, p.164 – 175.

[๔๑] พุทธทาสภิกขุ, **คู่มือมนุษย์ (ฉบับสมบูรณ์)**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕๓.

[๔๒] ดารณี จุนเจริญวงศา, **การจัดการความรู้**, (ชลบุรี: สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๓ จังหวัดชลบุรี กลุ่มส่งเสริมสนับสนุนวิชาการ, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖.

[๔๓] นพพงษ์ บุญจิตราดุล, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑๕- ๑๑๖.

ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมอย่างมีศาสตร์และศิลป์ในบทบาทหน้าของตนเองที่ได้รับ

๒.๓.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

องค์กรใดที่จะบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือบุคลากรในองค์กรและเป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์หรือคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุดตามหลักการบริหาร การเสริมสร้างความต้องการในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร สิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องนั้น ต้องคำนึงถึงบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กร ซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการหรือสิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติงานโดยมุ่งอธิบายถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานนับว่ามีความสำคัญยิ่ง ด้วยส่งผลต่อปฏิบัติงานทั้งต่อบุคคลและองค์การมุ่งหวังให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ด้วยจะส่งให้องค์การมีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้น

ผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน (Individual performance equation) ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Individual Attributes) ความพยายามในการทำงาน (Work Effort) การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) รูปแบบแสดง ได้ดังนี้

Performance = Individual Attributes X Work Effect X Organizational Support

ส่วนประกอบแต่ละส่วนเขียนโดย ดังนี้

๑. ลักษณะเฉพาะบุคคล (Individual Attributes) ได้แก่

๑.๑ ลักษณะทางประชากร (Demographic Characteristics) เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ

๑.๒ ศักยภาพของบุคคล (Competency Characteristics) เช่น ความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความชำนาญของแต่ละบุคคล คุณลักษณะนี้ได้จากการศึกษา ฝึกอบรมตลอดจนการสะสมประสบการณ์ต่างๆ และเป็นคุณลักษณะที่มีผลกระทบโดยตรงต่อระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน

๑.๓ คุณลักษณะทางจิตวิทยา (Psychological Characteristics) ได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยมการรับรู้ บุคลิกภาพของแต่ละคน

๒. ระดับแรงจูงใจระดับความพยายาม (Work Effort) ถือเป็นเรื่องเดียวกันเพราะระดับแรงจูงใจเป็นตัวกำหนดระดับความพยายามในการพัฒนางานและการที่บุคคลจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องใช้ความพยายามทั้งสิ้น ซึ่งแรงจูงใจที่กำหนดแรงพยายามนี้จะไปสัมพันธ์กับปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล แรงสนับสนุนจากองค์การและทั้งหมดจะกำหนดระดับผลการปฏิบัติงาน

๓. แรงสนับสนุนจากองค์การ (Organization Support) เป็นปัจจัยที่สำคัญตัวหนึ่งเพราะถึงแม้บุคคลจะมีคุณสมบัติครบถ้วนตามความต้องการของงาน มีแรงจูงใจมากที่จะทำงานบุคคลเหล่านั้นก็ไม่น่าที่จะปฏิบัติงานได้ดี ถ้าขาดการสนับสนุนจากองค์กร แรงสนับสนุนจากองค์กรรวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่มาจากองค์กร เช่น การประเมินค่าตอบแทน ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ความยุติธรรม ความใจกว้างของผู้บริหารระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร วิธีการในการมอบหมายงานเป็นต้น ล้วนแต่เป็นเรื่องที่สำคัญและมีผลต่อกำลังใจของผู้ทำงานทั้งสิ้น[๔๔] อีกทั้งการปฏิบัติงานของ

---

[๔๔] Schermerhorn, J.R. et al, **Managing organization Behavior**, (USA: John Wiley and Sons, 2002), p.75.

บุคคลในองค์กรเป็นผลมาจากองค์ประกอบหลายประการ ทั้งองค์ประกอบภายนอกตัวบุคคล ซึ่งได้แก่ สิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล สิ่งของ เหตุการณ์ต่างๆ และองค์ประกอบภายในตัวบุคคลได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยา ประกอบด้วย ความรู้ ทัศนคติ ค่านิยมและแรงจูงใจ[๔๕]

การทำงานของแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแต่ละบุคคลทำงาน ผลงานจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

๑. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ แสงสว่าง ระเบียบกฎเกณฑ์ของสถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

๒. เศรษฐกิจ เป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรงงาน เงินเดือน โบนัส ค่าสมนาคุณ ค่าตอบแทน รวมทั้งฐานะทางครอบครัว รายจ่ายของครอบครัวมีผลต่อการงาน

๓. ฐานะทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ตำแหน่งงาน หน้าที่การงานของแต่ละคนได้รับการยอมรับจากสังคม ก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภูมิใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น

๔. เจตคติต่องาน ความรู้สึกว่างานนั้นเป็นสิ่งที่มีคุณค่า เป็นการรับผิดชอบต่อสังคมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคม บุคคลนั้นย่อมจะรักงาน

๕. ความอิสระในการทำงาน สามารถใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่ โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับบัญชา มีอิสระในการทำงานเป็นมูลเหตุให้คนตั้งใจทำงาน และมีความสุขในการทำงาน[๔๖]

การดำเนินงานขององค์การใดก็ตาม ถ้าจะให้งานดำเนินงานไปด้วยความเหมาะสมและได้ผล บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้น ทุกคนต้องมีความเห็นสอดคล้องตรงกันในการกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งในองค์การนั้นๆ รับไปปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ การปฏิบัติงานจะดำเนินไปด้วยดีก็ต่อเมื่อไม่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ผู้เกี่ยวข้องฝ่ายใดก็ตาม มีความคิดเห็นข้อขัดแย้งกันในการที่จะกำหนดหรือนึกคิดหรือคาดคะเนให้ผู้ปฏิบัติทำอะไร อย่างไร[๔๗]

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น นโยบายด้านการบริหาร สิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร ด้านโครงสร้างขององค์กร วิทยาการต่างๆ ที่ใช้ในองค์กรและการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ทุกคนต้องมีความสอดคล้องตรงกันในการกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบ และบุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทใดๆ บทบาทหนึ่ง เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วก็ต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน โดยพยายามยอมรับ ทำความเข้าใจรับรู้ในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ การทำงาน คือ การกระทำที่มีต่อ “กิจ” หรือ “ภารกิจหน้าที่” ฉะนั้นการทำงานที่เกิดจากแรงจูงใจ จึงโยงถึงปัญหาว่าเพราะอะไรกระตุ้นให้เกิดการกระทำของคนขึ้น สิ่งใดทำให้คนแสดงการกระทำนั้นๆ เกิดขึ้น ดำเนินไปอย่างไร จากการศึกษาพบว่า แรงขับ “คือสิ่งกระตุ้นให้เกิดการกระทำของมนุษย์ แรงขับนำทางหรือเป็นช่องทาง เป็นเหตุผลที่จะทำให้เกิดการไปสู่เป้าหมาย

---

[๔๕] เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๙), หน้า ๖.

[๔๖] ปรียาพร วงศ์อนุการโรจน์, **จิตวิทยาอุตสาหกรรรม**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๒-๑๒๓.

[๔๗] J.W. Getzel, **Creativity and Intelligence: Exploration with Gifted Students**, (New York: Wiley, 1957), p.176.

รวมทั้งการเรียนรู้ระบบที่สามารถนำมาเป็นเครื่องมือการกระทำ ซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอครั้งแล้วครั้งเล่าตราบที่คนยังดำรงชีวิตอยู่ แม้อารมณ์ก็ถือว่าเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง[๔๘] จึงต้องศึกษาให้รู้องค์ประกอบ ๓ อย่าง คือ แรงขับ ช่อง ระบบของการกระทำนั้นๆ การใช้แรงจูงใจในการทำงาน คือ การกระทำที่มีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานเกิดความพอใจ และมุ่งมั่นในการทำงานให้ดีที่สุดและประสบความสำเร็จเป็นประการสุดท้าย แรงจูงใจในการทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับความต้องการ ๓ ประการ คือ[๔๙]

๑. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) คือ ความต้องการความสำเร็จเกี่ยวกับตนเอง มองเห็นมาตรฐานของความเป็นเยี่ยมความเป็นเลิศ ตั้งเป้าหมายการทำงานไว้สูง มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า ต้องการการตอบกลับของผลการกระทำในทันทีและอย่างชัดเจน มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำเสมอ

๒. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) คือ ความต้องการความสัมพันธ์ใกล้ชิดเป็นส่วนตัว การสร้างมิตรภาพจากผู้อื่น ชอบคนอื่นและต้องการให้คนอื่นชอบตน ต้องการยอมรับ ต้องการการอภัย แสวงหาความสัมพันธ์อันอบอุ่นและมิตรภาพในหน่วยงานที่อยู่กับคนอื่นได้และช่วยคนอื่นได้

๓. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) คือ ความต้องการบังคับและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มักแสวงหาตำแหน่งงานที่มีอำนาจและอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ลักษณะของงานที่จะก่อให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงาน งานที่ทุกคนทำอยู่นั้นไม่ใช่งานที่กระตุ้นให้เกิดความกระหายหรืออยากทำหรือจะทำเสมอไป งานบางอย่างอาจเป็นงานที่น่าเบื่อเพราะอาจจะมีหลายๆ ปัจจัยที่ทำให้ไม่อยากปฏิบัติงาน เพราะฉะนั้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้สำเร็จนั้นควรมีลักษณะ ดังนี้ งานที่โอกาสติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น งานที่ต้องใช้การตัดสินใจและสติปัญญา งานที่เป็นที่สนใจของคนอื่น งานที่ต้องใช้ความชำนาญ มีอิสระ สามารถใช้ความความคิดริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ของตนเองและมีโอกาสก้าวหน้าในองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงาน

๒.๓.๒ ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ต่างก็ตระหนักถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) กลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือเทคนิคการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการปฏิบัติงานอย่างไรให้มีความสุข นั่นแสดงว่าองค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าหรือพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติงานมักจะแยกไม่ออกกับ ประสิทธิผล (Effectiveness) ในการปฏิบัติงานเพราะการปฏิบัติงานนั้นจะมีประสิทธิภาพไม่ได้ ถ้าหากว่าการ

---

[๔๘] มัลลิกา คณานุรักษ์, **จิตวิทยากับการสื่อสารของมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๗), หน้า ๗๖.

[๔๙] พระมนัส ธมฺมรโต (มีมณี), “ศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจจากพุทธวิธีการสอน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสนตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๓๗ – ๓๘.

ปฏิบัติงานนั้นไม่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่าการปฏิบัติงานจะ ไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่ในขณะเดียวกัน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลก็ไม่จำเป็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป

ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจ ในความหมายอย่างแคบ หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และความหมายอย่างกว้าง หมายถึงคุณภาพของการมีประสิทธิผล (Quality of effectiveness) และความสามารถในการผลิต (Competence and capability) และในการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุดเพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิดของคำว่ามีประสิทธิภาพในด้านธุรกิจองค์ประกอบ ๔ ประการ คือ ต้นทุน (cost) คุณภาพ (quality) ปริมาณ (quantity) และวิธีการ (method) ในการผลิต[๕๐] และผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากร และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น (human satisfaction and benefit produced) ซึ่งความพึงพอใจนั้น หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

๑. การให้บริการอย่างเท่าเทียม (equitable service)

๒. การให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา (timely service)

๓. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)

๔. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progression service)

ถ้าพิจารณาว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับ เพราะฉะนั้น ผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการ องค์กรของรัฐก็บวกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction) เข้าไปด้วยซึ่งอาจเขียนสูตรได้ดังนี้

E = (O-I) + S

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร

S= Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ[๕๑]

การทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้นในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งมีหลัก ๑๒ ประการ ดังนี้

๑. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง

๒. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน

๓. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง

๔. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน

---

[๕๐] คฑาวุธ พรหมยาน, “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕), หน้า ๙.

[๕๑] สถิต คำลาเลี้ยง, “ประสิทธิภาพในการงานของช่างอากาศ : ศึกษาเฉพาะกรณีกองการปืน” ทหารเรือ, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕), หน้า ๑๓.

๕. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม

๖. การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้เป็นหลักฐาน

๗. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง

๘. งานเสร็จทันเวลา

๙. ผลงานได้มาตรฐาน

๑๐. การดำเนินงานสามารถยึดถือเป็นมาตรฐาน

๑๑. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสอนงานได้

๑๒. ให้บำเหน็จแก่งานดี[๕๒]

การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย ๓ ส่วน ดังนี้

๑. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Individual attributes) แบ่งออกเป็น ๓ กลุ่มดังนี้

๑.๑ demographic characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์

๑.๒ competence characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ความถนัดและความชำนาญของบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้มาจากการศึกษา และสั่งสมประสบการณ์

๑.๓ psychological characteristics เป็นลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ ทัศนะ คติ ค่านิยม การรับในเรื่องต่างๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

๒. ระดับความพยายามในการทำงาน (work effort) จะเกิดผลจากแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการแรงผลักดันอารมณ์ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงานมากว่าผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ

๓. แรงสนับสนุนจากองค์การหรือหน่วยงาน (organization support) ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การสื่อสารและวิธีที่จะมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อกำลังใจในการทำงาน[๕๓]

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลังของแต่ละบุคคลที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่างๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาแล้วให้คะแนนออกมาในระดับต่ำ ปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้บุคลากรผู้นั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเรื่อยๆ

ปัจจัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้น มีปัจจัย ๗ ประการที่มีผลต่ออิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การ คือ

๑. กลยุทธ์ (strategy) คือ กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์การ โอกาสและอุปสรรคภายนอก

---

[๕๒] คฑาวุธ พรหมยาน, “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔.

[๕๓] คฑาวุธ พรหมยาน, “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕-๑๖.

๒. โครงสร้าง (structures) โครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงาน

๓. ระบบ (systems) ระบบขององค์การที่จะบรรลุเป้าหมาย

๔. แบบ (styles) แบบขององค์การบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

๕. บุคลากร (staff) ผู้ร่วมองค์การ

๖. ความสามารถ (skill)

๗. ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์การ[๕๔]

การบริหารงานในแบบวิทยาศาสตร์โดยการนำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์และความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกันเพื่อให้ได้ปัจจัยสำคัญระหว่างบุคคล การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เขาจึงได้มีการศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงานและพอใจในการทำงานพบว่าบุคคลที่พอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

๑. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ

๒. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานเสร็จ

๓. ลักษณะเนื้อหาของงานเป็นสิ่งที่น่าสนใจ

๔. การที่ได้รับความรับผิดชอบมากขึ้น

๕. ความก้าวหน้าในการทำงาน

๖. การที่ได้รับโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ คือ

๑. นโยบายและการบริหารองค์การ (Policy and Administration)

๒. การควบคุมการบังคับบัญชา (Supervision)

๓. สภาพการทำงาน (Work Conditions)

๔. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน (Relation with Pee and Subordinate)

๕. ค่าตอบแทน (Salary)

๖. สถานภาพ (Status)

๗. การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว (Personal Life)

๘. ความปลอดภัย (Security)

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานใดๆ ก็แล้วแต่ แม้งานนั้นจะมาจากบริบทที่แตกต่างกันก็ตาม ทุกอย่างย่อมคำนึงถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ของงานสำคัญและการจะสร้างงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องมีหลักการที่แน่ชัด และการจะมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการสรรหา และคัดสรรพอสมควร นอกจากนี้ทุกคนในองค์การต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานนั้นๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วย ดังนั้นผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาที่ดี รู้จักบริหารคน บริหารงาน ที่สำคัญต้องบริหารค่าตอบแทนให้ดี งานที่ปฏิบัติจึงจะประสบผลสำเร็จได้อย่างเต็มที่

---

[๕๔] สมยศ นาวีการ, **ทฤษฎีองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔.

๒.๔ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” โดยมีหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอเกี่ยวกับหลักสังคหวัตถุ ๔ พอสรุปได้ดังนี้

๒.๔.๑ ความหมายและองค์ประกอบของสังคหวัตถุ ๔

จากหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาได้ให้ความหมายของ สังคห ว่าด้วยวิธีการสงเคราะห์ หมายถึง วิธีการปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจคนอื่นที่ยังไม่เคยรักใคร่นับถือกันมาก่อน หรือที่รักใคร่นับถือกันอยู่แล้วให้สนิทสนมกันยิ่งขึ้น พูดง่ายๆ ก็คือ สังคหวัตถุ เป็นวิธีการทำให้คนรัก หรือมนต์ผูกใจคนนั่นเอง มี ๔ ประการ คือ

๑. ทาน คือการให้ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเสียสละ การแบ่งปัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้ และแนะนำสั่งสอน

๒. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ คือ วาจาเป็นที่รัก วาจาที่ดูดดื่มน้ำใจ หรือวาจาที่ซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดมิตรไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุและผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

๓. อัตถจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ คือ ในการขวนขวายช่วยเหลือกิจการนั้น การบำเพ็ญประโยชน์ สาธารณประโยชน์ ตลอดถึงการคอยช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔. สมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติตนให้สม่ำเสมอและเสมอในสุขในทุกข์โดยร่วมรับรู้และร่วมแก้ไข ตลอดถึงการวางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะของบุคคลรวมถึงเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม[๕๕] และยังมีนักวิชาการในทางพระพุทธศาสนาได้ให้ความหมายของคำว่าสังคหพละ แปลว่า กำลังแห่งการสงเคราะห์ ให้มนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่สำคัญมากสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่นถ้าบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็จะให้ไม่มีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใครช่วยทำงานเขาก็เป็นผู้บริหารไม่ได้ พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้เรียกหลักธรรมนี้ว่า หลักสังคหวัตถุ ซึ่งหมายถึงวิธีการผูกใจคน พระองค์ทรงตรัสว่า รถม้าแล่นไปได้นั้นเพราะมีลิ่มสลักที่คอยตรึงส่วนประกอบต่างๆ ของรถม้าเข้าด้วยกันฉันใดก็ฉันนั้น คนในสังคมก็ควรปฏิบัติหน้าที่เป็นกาวใจคอยเชื่อมประสานคนทั้งหลายเข้าด้วยกัน ลิ่มสลักดังกล่าวนั้นก็คือ หลักสังคหวัตถุ ๔ นั้นเอง นักบริหารหรือผู้นำจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ถ้าหลักสังคหวัตถุ ๔ ประการ ได้แก่

๑. ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาการให้จะช่วยให้ผูกคนอื่นไว้ได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า“ทโท คนฺถติมิตฺตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้” นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ

---

[๕๕] พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๔๑๒.

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน ดังสุภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อนแท้คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนจัดเข้าในอามิสทาน

ข. วิทยาทาน คือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่งมีภาษิตจีนที่ว่า “มีมิตร ๕๐๐ คน นับว่ายังน้อยเกินไป มีศัตรู ๑ คน นับว่ามากเกินไป” อับราฮัม ลินคอล์น กล่าวว่า “วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุด คือ เปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร” เราจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้ของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน

๓. อัตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) ตรงกับคำพังเพยที่ว่า “อยู่บ้านท่านอย่านิ่งดูดาย ปั้นวัวปั้นควายให้ลูกท่านเล่น” นักบริหารทำอัตถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ใต้บังคับบัญชาดังโคลงโลกนิติที่ว่า

“อาศัยเรือนท่านให้ วิจารณ์เห็นท่านทำการงาน ช่วยพร้องแม้มีกิจโดยสาร นาเวศพายค่อยช่วยค้าจ้วง จรดให้จนถึง”

๔. สมานัตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมเสพ” นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตนเอง ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง ตัวอย่างคนที่มีสมานัตตาก็คือคนที่เป็น “เพื่อนตาย” ในโคลงบทนี้

“เพื่อนกิน สิ้นทรัพย์แล้ว แหนงหนี
หาง่าย หลายหมื่นปี มากได้
เพื่อนตาย ถ่ายแทนชี- วาวาตม์
หายาก ฝากผีไข้ ยากแท้จักหา”[๕๖]

คำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นสัจธรรมที่ทุกคนควรมาพิสูจน์ ผู้ที่ปฏิบัติตามย่อมสามารถรู้แจ้งเห็นจริงได้ด้วยตนเอง และทำให้ผู้ปฏิบัติพ้นทุกข์ เข้าถึงความสุขและความบริสุทธิ์ภายในได้จริง ธรรมะของพระพุทธองค์เป็นความรู้อันบริสุทธิ์ที่กลั่นออกมาจากกลางพระธรรมกายที่พระองค์ได้เข้าถึง ด้วยวิธีการทำใจให้หยุดนิ่งอย่างถูกต้องสมบูรณ์ เป็นธรรมโอสถขนานเอก ที่สามารถเยียวยารักษาจิตใจของมวลมนุษยชาติ ให้หลุดพ้นจากความโลภ ความโกรธความหลง เพราะเมื่อใจ

---

[๕๖] พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) , **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๗๐-๗๕.

ปราศจากสิ่งเหล่านี้ ใจย่อมสะอาดบริสุทธิ์ มีอานุภาพ เป็นอิสระอย่างแท้จริงและจะเกิดมหากรุณา มีแต่ความรักความเมตตาปรารถนาดีต่อกันเสมอ

พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ใน สังคหวัตถุสูตร ว่า

ทานญฺจ เปยฺยวชฺชญฺจ อตฺถจริยา จ ยา อิธ

สมานตฺตตา จ ธมฺเมสุ ตตฺถ ตตฺถ ยถารหํ[๕๗]

การให้ทาน การพูดจาไพเราะ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ในโลกนี้ ความเป็นผู้มีตนสม่ำเสมอในธรรมทั้งหลายนั้นๆ ตามควร การอยู่ร่วมกันในสังคม มนุษย์ทุกคนล้วนปรารถนาเป็นที่รักของคนรอบข้าง เป็นที่ยอมรับนับถือของทุกๆ คน และปรารถนาที่จะได้ยินได้ฟังคำยกย่องสรรเสริญมากกว่าเสียงนินทาว่าร้ายพระพุทธองค์ได้สอนวิธีที่จะทาตนให้เป็นที่รักของสังคมว่าจะต้องรู้จักการให้ธรรมดาแล้วทุกชีวิตต่างดำรงอยู่ได้ด้วยการให้ หากมนุษย์ทุกคนในโลกรู้จักให้ทาน เสียสละแบ่งปัน ให้อภัยซึ่งกันและกัน ไม่พยาบาทปองร้ายกัน โลกนี้ย่อมจะเกิดความสงบสุขอย่างแน่นอน

นอกจากการให้แล้ว ต้องรู้จักการพูดจาปราศรัย ต้องหัดพูดจาให้ไพเราะเสนาะหูนุ่มนวลน่าฟัง ที่เรียกว่า ปิยวาจา คือ การพูดที่พูดแล้วเป็นที่รัก ฟังแล้วเกิดกำลังใจ ที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนอยากทำความดีให้ยิ่งขึ้นไป ไม่พูดจาส่อเสียด ก่อให้เกิดความแตกแยก พูดแต่คำที่จะทำให้เกิดความสามัคคีเปรียบเสมือนน้ำทิพย์ชโลมใจ ประสานใจทุกๆ ดวงให้เป็นหนึ่งเดียว

อัตถจริยา คือ ต้องรู้จักทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อคนอื่นๆ ให้มีน้ำใจประดุจพระโพธิสัตว์ที่ช่วยเหลือเพื่อนร่วมโลกให้พ้นจากทุกข์ หากรู้ว่าใครกำลังประสบปัญหา แม้เขาไม่ขอความช่วยเหลือก็ให้มีมหากรุณา อาสาเข้าไปช่วย นี่เป็นสิ่งที่แสดงถึงจิตใจอันดีงาม เป็นจิตใจของนักสร้างบารมีผู้รักในการฝึกฝนอบรมตน ซึ่งนอกจากจะฝึกตนเองให้บริสุทธิ์แล้ว และยังปรารถนาให้โลกบริสุทธิ์ด้วย

สมานัตตตา คือ ต้องรู้จักการวางตัวให้เสมอต้นเสมอปลาย ไม่ว่าจะอยู่ในสังคมไหน ให้รักษาภาวะปกติที่ดีของตนไว้ รักษาจิตใจให้บริสุทธิ์เป็นกลางๆ ไม่หวั่นไหวไปตามกระแส ปรับตัวให้เข้ากันได้กับทุกๆ คน อีกทั้งควบคุมตนเองด้วยสติและปัญญา เราย่อมเป็นที่รักที่พอใจของทุกคน ดังเช่น เรื่องของหัตถกอุบาสก ชาวเมืองอาฬวีผู้มีสังคหวัตถุธรรมประจำใจในสมัยหนึ่ง พระผู้มีพระภาคเจ้าประทับอยู่ที่เมืองอาฬวี ท่านหัตถกะ ได้ชวนพวกพ้องบริวารประมาณ ๕๐๐ คน ไปเข้าเฝ้าและสนทนาปราศรัยกับพระพุทธองค์ พระผู้มีพระภาคเจ้าได้ตรัสถามว่า หัตถกะ ท่านมีมิตรสหายมากมาย ได้ยินว่าทุกๆ คน เป็นที่รักของท่าน และท่านเองก็เป็นที่รักของทุกๆ คน ท่านสงเคราะห์พวกพ้องของท่านอย่างไรท่านหัตถกะทูลตอบว่า ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ข้าพระองค์ ได้สงเคราะห์เพื่อนๆ และบริวารมากมายด้วยสังคหวัตถุ ๔ คือ

๑. ถ้ารู้ว่าผู้นี้ควรสงเคราะห์ด้วยการให้ทาน ข้าพระองค์จะสงเคราะห์ ด้วยการให้ทาน

๒. ผู้นี้ควรสงเคราะห์ด้วยวาจาที่อ่อนหวาน ข้าพระองค์จะสงเคราะห์ด้วยวาจาที่อ่อนหวาน

๓. ผู้นี้ควรสงเคราะห์ด้วยการประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์ ข้าพระองค์สงเคราะห์ด้วยการประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์

---

[๕๗] องฺ.จตุกฺก. (บาลี) ๒๑/๒๕๖/๓๗๓.

๔. ผู้นี้ควรสงเคราะห์ด้วยการวางตัวให้เหมาะสม ข้าพระองค์ก็จะสงเคราะห์ด้วยการวางตัวให้เหมาะสม พระเจ้าข้า

พระพุทธองค์ทรงสรรเสริญหัตถกะว่า ท่านทำดีที่สุดแล้ว สมแล้วที่เป็นสาวกของเรา เพราะเมื่อหัตถกะฟังธรรมแล้วก็นำไปพิจารณาไตร่ตรอง และลงมือปฏิบัติตาม เมื่อปฏิบัติตามแล้วก็ได้ผลสมควรในการปฏิบัติพระพุทธองค์ตรัสสอนต่อไปว่า ผู้ที่เป็นใหญ่ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของมหาชนในสมัยก่อนนั้น ล้วนแล้วปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุธรรมทั้ง ๔ ประการ แม้แต่ในยุคปัจจุบัน ผู้นำหรือผู้บริหารนั้นก็ต้องสงเคราะห์ บริวารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักสังคหวัตถุ ๔ ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารนั้นจะให้เป็นที่รัก ก็ต้องสงเคราะห์ด้วยหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้[๕๘]

นักวิชาการที่ศึกษาพระพุทธศาสนาได้ให้ความหมายของ “สังคหวัตถุ” ว่าเป็นวัตถุหรือเครื่องสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ดังคำกล่าวที่ว่า ยิ้มแย้มแจ่มใส ตั้งในสนทนา เจรจาไพเราะ สงเคราะห์เกื้อกูล และได้อธิบายในหัวข้อ “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพระพุทธศาสนา : หลักธรรมสำหรับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน” เพื่อให้มีมนุษย์สัมพันธ์ที่มีความสุข ดังนี้

๑. ทาน เป็นการให้แบ่งปันสิ่งของของตนให้แก่ผู้อื่น ถือเป็นหลักสำคัญเบื้องต้นเพราะการผูกใจกันนั้นต้องอาศัยการให้เป็นเบื้องต้น การให้เป็นการแสดงออกของไมตรีจิตของผู้ให้ ผู้รับย่อมพอใจ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่กันนั้นเป็นความอบอุ่นของชีวิต

๒. ปิยะวาจา การเจรจาหรือการพูดด้วยถ้อยคำอันไพเราะอ่อนหวาน เป็นหลักธรรมปฏิบัติที่มีความสำคัญรองลงมานี้ เพราะในการให้อย่างเดียวนั้นยังไม่พอต่อการยึดเหนี่ยวน้ำใจ จึงต้องใช้การพูดด้วยถ้อยคำที่ไพเราะในการยึดเหนี่ยวจิตใจอีกทาง อย่าใช้พูดหยาบ ผรุสวาท ให้ใช้คำพูดที่ไพเราะอ่อนหวานต่อกัน

๓. อัตถจริยา เป็นประพฤติและปฏิบัติตนให้เกิดเป็นประโยชน์ ต่อผู้อื่นและสังคมส่วนรวมจะทำให้เป็นคนที่น่ารัก น่านับถือ หมายความว่า เมื่อมีงานกิจใดที่เป็นประโยชน์ของส่วนรวมต้องช่วยกันทาเอื้อเฟื้อช่วยทำธุรการงานของผู้อื่น เมื่อได้รับการร้องขอ หรือต้องการความช่วยเหลือ

๔. สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือทำตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นได้ เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัวร่วมสุขร่วมทุกข์กัน[๕๙]

สรุปได้ว่า สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมแห่งการสงเคราะห์กัน หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่นไว้ให้ได้ เป็นหลักธรรมของการสงเคราะห์กัน มี ๔ อย่าง คือ ๑. ทาน หมายถึง การแบ่งปันเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ๒. ปิยวาจา หมายถึง พูดจาน่ารักน่านิยมนับถือ ๓. อัตถจริยา หมายถึง การบำเพ็ญประโยชน์ คือการปะพฤติตนให้เป็นประโยชน์ แก่ทั้งตนเองและเพื่อนร่วมงาน รู้จักการเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ความสุขสบายส่วนตัว ทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานและในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ๔. สมานัตตตา หมายถึง ความมีตนเสมอ คือการวางตัวให้เหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย รู้จักวางตนให้เหมะสมกับฐานะ มีจิตใจมั่นคงไม่เหมาะสมและดำรงตนไว้ไม่ให้ตกอยู่ในความชั่ว ปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

---

[๕๘] องฺ.อฏฺฐก. (ไทย) ๒๓/๑๑๔/๒๒๒.

[๕๙] สิริวัฒน์ ศรีเครือดง, ผศ.ดร., **การสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพระพุทธศาสนา: หลักธรรมสำหรับสั่งสอนสังคม**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๗๐.

๒.๕ ข้อมูลบริบทพื้นที่วิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” โดยผู้วิจัยเสนอข้อมูลพื้นที่ในการวิจัย ดังนี้

ในเขตพื้นที่อำเภอเมืองสระแก้วในอดีต ซึ่งสันนิฐานว่าเกิดขึ้นในสมัยกรุงธนบุรีประมาณปี พ.ศ. ๒๓๒๔ อันมีความสำคัญเมื่อพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช ครั้งยังทรงเป็นสมเด็จเจ้าพระยามหากษัตริย์ศึกยกทัพไปตีประเทศเขมรได้แวะพักกองทัพที่บริเวณสระน้ำแห่งนี้จนได้รับการขนานนามว่า “สระแก้ว สระขวัญ” และได้นำน้ำจากสระทั้งสองแห่งนี้ไปใช้ในการประกอบพิธีถือน้ำพิพัฒน์สัตยา โดยถือได้ว่าเป็นน้ำบริสุทธิ์

ในอดีต สระแก้วมีฐานะเป็นตำบล ซึ่งทางราชการได้ตั้งเป็นด่านตรวจคนและสินค้า เข้า-ออก โดยมีข้าราชการตำแหน่งนายกกอง ทำหน้าที่เป็นนายด่าน จนถึงปี พ.ศ. ๒๔๕๒ ทางราชการจึงได้ยกฐานะขึ้นเป็นกิ่งอำเภอชื่อว่า “กิ่งอำเภอสระแก้ว” ขึ้นอยู่ในการปกครองของอำเภอกบินทร์บุรี ต่อมาเมื่อวันที่ ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๐๑ ได้มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะขึ้นเป็นอำเภอชื่อว่า “อำเภอสระแก้ว” ขึ้นอยู่ในการปกครองของจังหวัดปราจีนบุรี และเมื่อวันที่ ๒๑ ธันวาคม ๒๕๓๖ ได้มีพระราชบัญญัติจัดตั้งเป็นจังหวัดสระแก้วขึ้น ประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับพิเศษ เล่มที่ ๑๑๐ ตอนที่ ๑๒๕ ลงวันที่ ๒ กันยายน ๒๕๓๖ โดยเป็นจังหวัดที่ ๗๔ ของประเทศไทย

ด้วยเหตุนี้ สุขาภิบาลสระแก้ว จึงได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลเมืองสระแก้ว โดยขยายรากฐานแห่งการพัฒนาสู่เทศบาลเมือง ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งขึ้นเป็นเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว พ.ศ. ๒๕๓๗ และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๑ ตอนที่ ๕๔ ลงวันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๓๗ อันมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๓๘ และจากอดีตจวบจนกระทั่งปัจจุบันกาลเวลาได้เป็นตัวสั่งสมประสบการณ์ จนกลายเป็นความพร้อมของเทศบาลเมืองสระแก้วในการเดินหน้าพัฒนาบ้านเมืองอย่างเต็มกำลังความสามารถ

วิสัยทัศน์เทศบาลเมืองสระแก้ว (Vision)

“เทศบาลเมืองสระแก้ว เมืองแห่งความน่าอยู่ พัฒนาสู่สังคมคุณภาพ”

พันธกิจการพัฒนาของเทศบาลเมืองสระแก้ว (Mission)

ภารกิจหลัก หรือพันธกิจ (Mission) ในการพัฒนาเทศบาลเมืองสระแก้ว

ภารกิจหลักที่ ๑ พัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ภารกิจหลักที่ ๒ พัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน

ภารกิจหลักที่ ๓ การพัฒนาด้านสาธารสุขและสิ่งแวดล้อม

ภารกิจหลักที่ ๔ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้มาตรฐาน

ภารกิจหลักที่ ๕ การพัฒนาคุณภาพชีวิต สังคม และชุมชนอย่างทั่วถึง

ภารกิจหลักที่ ๖ การพัฒนาสังคมแบบมีส่วนร่วม อนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณี กีฬาและนันทนาการ

๒.๔.๑ เทศบาลเมืองสระแก้ว

ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว พ.ศ. ๒๕๓๗ โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๑ ตอนที่ ๕๔ ก. ลงวันที่ ๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๓๗ และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๓๗ เป็นต้นไป มีพื้นที่เขตความรับผิดชอบ ๒๘ ตารางกิโลเมตร

ที่ตั้งและอาณาเขตเทศบาลเมืองสระแก้ว มีเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ อบต.หนองบอนและ อบต.ท่าเกษม
ทิศใต้	ติดต่อกับ อบต.สระขวัญ อบต.สระแก้ว และ อบต.ท่าเกษม
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ อบต.ท่ากษม
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ อบต.สระแก้ว

มีชุมชน ๒๐ ชุมชน จำนวนครัวเรือน ๑๐,๙๑๔ หลังคาเรือน จำนวนประชากร ๑๘,๐๖๙ คนแยกเป็นชาย ๘,๗๖๔ คน แยกเป็นหญิง ๙,๓๐๕ คน[๖๐]

การดำเนินการของเทศบาลเมืองสระแก้วมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ตามสายงานบริหารตามโครงสร้างของเทศบาลและการดำเนินการต่างๆ ดังกล่าว เป็นไปเพื่อการให้บริการแก่ประชาชนอำนวยความสะดวกสบายทั้งด้านสาธารณสุข ด้านสวัสดิการสังคม การดูแลความสะอาด การให้การศึกษากับบุตรหลานของประชาชน ด้านการชำระภาษีอากร การกีฬา การดูแลสาธารณภัย การส่งเสริมอาชีพ และส่งอื่นๆ อีกมากมาย หรือกล่าวได้ว่าเทศบาลเข้ามามีส่วนสำคัญต่อความสุขในการดำเนินชีวิตของประชาชนทุกคนในเขตเทศบาลซึ่งการบริหารงานที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับบุคลากรที่มีความพร้อมสูง

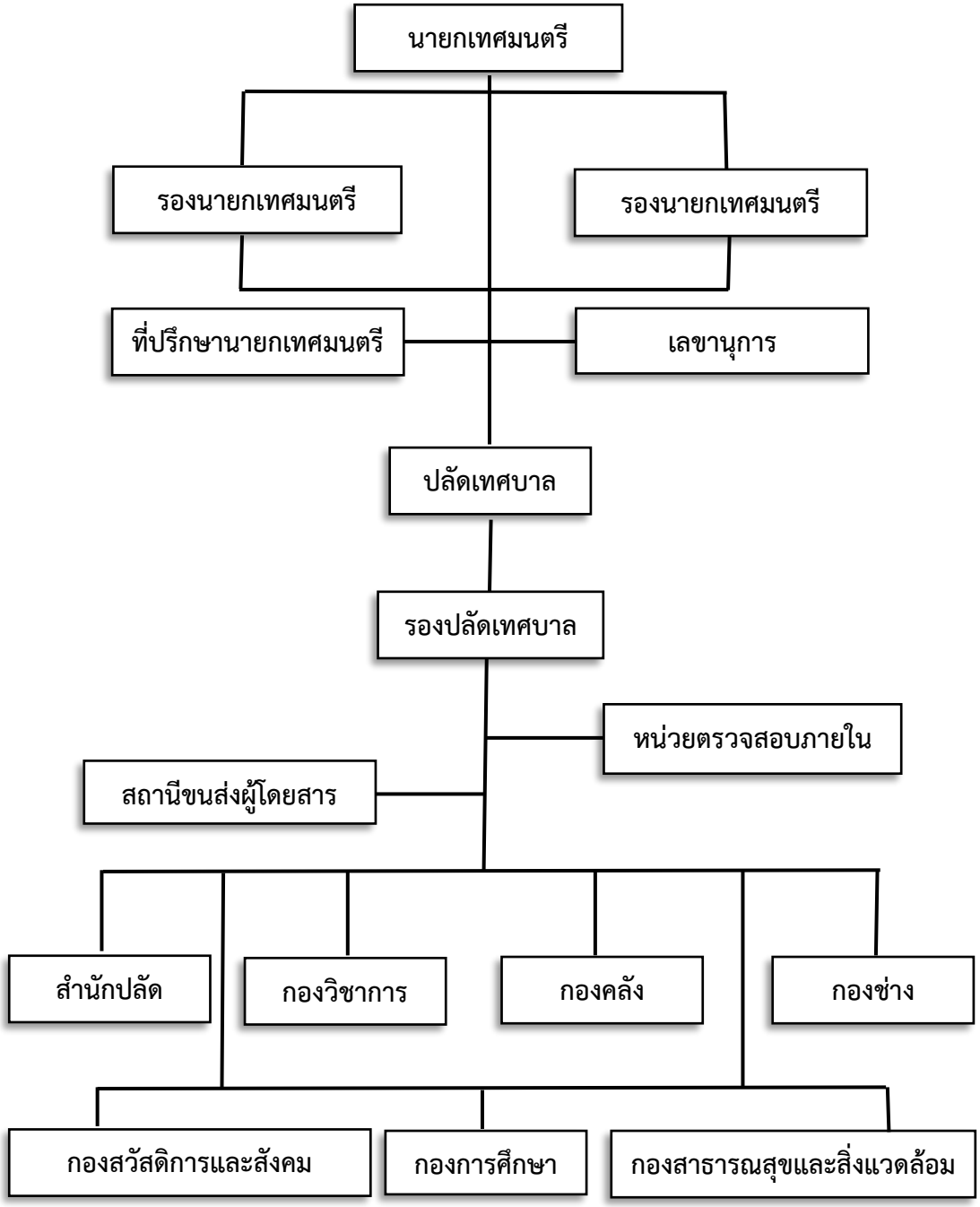
เทศบาลเมืองสระแก้ว ได้ประกาศกำหนดโครงสร้างส่วนราชการเพื่อรองรับอำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมืองสระแก้ว ตามประกาศเทศบาลเมืองสระแก้ว เรื่อง กำหนดโครงสร้างส่วนราชการของเทศบาลเมืองสระแก้ว ลงวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๕๔ ประกอบด้วย

๑) สำนักปลัดเทศบาล
๒) กองคลัง
๓) กองช่าง
๔) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
๕) กองวิชาการและแผนงาน
๖) กองการศึกษา
๗) กองสวัสดิการสังคม
๘) หน่วยตรวจสอบภายใน
๙) สถานีขนส่งผู้โดยสารเทศบาลเมืองสระแก้ว

---

[๖๐] งานทะเบียนและบัตร, สำนักปลัดเทศบาลเมืองสระแก้ว, **ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลเมืองสระแก้ว**, (สระแก้ว: เทศบาลเมืองสระแก้ว, ๒๕๖๑).

โครงสร้างเทศบาลเมืองสระแก้ว



แผนภาพที่ ๒.๒ โครงสร้างองค์กรเทศบาลเมืองสระแก้ว[๖๑]

---

[๖๑] กองวิชาการ, สำนักปลัด เทศบาลเมืองสระแก้ว, **ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลเมืองสระแก้ว**, (สระแก้ว: เทศบาลเมืองสระแก้ว, ๒๕๖๑).

โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักปลัดเทศบาล กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดสระแก้ว เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ลงวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๔๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม หมวด ๑๒ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ข้อ ๒๕๕ ข้อ ๒๕๖ ข้อ ๒๕๗ และข้อ ๒๖๓ ดังนี้

๑. สำนักปลัดเทศบาล

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาลและราชการที่มิได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนัก กอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาลโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของเทศบาล และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย มีหัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล (นักบริหารงานทั่วไป) เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักปลัดเทศบาล

งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานดูแลรักษา จัดเตรียมและให้บริการเรื่องสถานที่วัสดุอุปกรณ์การติดต่อและอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ งานเลขานุการและงานประชุมสภาเทศบาล คณะผู้บริหารและพนักงานเทศบาลงานสาธารณกุศลของเทศบาลและหน่วยงานต่างๆ ที่ขอความร่วมมืองานการตรวจสอบ แสดงรายการเกี่ยวกับเอกสารสำคัญของทางราชการงานขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์เหรียญจักรพรรดิมาลาและผู้ทำคุณประโยชน์ งานเกี่ยวกับการเลือกตั้ง งานจัดทำคำสั่งและประกาศของเทศบาล งานรับเรื่องราวร้องทุกข์และร้องเรียน งานแจ้งมติ ก.ท. ก.ท.จ. ให้กองอื่นหรือฝ่ายต่างๆ ทราบและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

งานการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลของพนักงานเทศบาลและลูกจ้าง งานบรรจุแต่งตั้ง โอน ย้าย และเลื่อนระดับ งานสอบแข่งขัน สอบคัดเลือกและการคัดเลือก งานทะเบียนประวัติและบัตรประวัติคณะเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาลพนักงานและลูกจ้าง งานปรับประสิทธิภาพ ในการบริหารงานบุคคล งานประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี งานขออนุมัติปรับปรุงตำแหน่งและอัตรากำลัง งานพัฒนาบุคลากร งานพิจารณาเลื่อนเงินเดือนพนักงานและลูกจ้าง การให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ งานสวัสดิการพนักงานและลูกจ้าง งานการลาพักผ่อนประจำปีและการลาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือรับมอบหมาย

งานทะเบียนราษฎรและบัตร มีหน้าที่เกี่ยวกับงานตามพระราชบัญญัติทะเบียนราษฎรและบัตรประจำตัวประชาชน งานจัดเตรียมการเลือกตั้งและดำเนินการเลือกตั้ง และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย มีหน้าที่เกี่ยวกับงานรักษาความปลอดภัยของสถานที่ราชการ งานป้องกันและระงับอัคคีภัยและอำนวยความสะดวกในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยและระงับสาธารณภัยต่างๆ และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

๒. กองคลัง

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการจ่าย การรับ การนำส่งเงิน การเก็บรักษาเงินและเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินอื่นๆ งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณฐานะทางการเงิน การจัดสรรเงินต่างๆ การจัดทำบัญชีทุกประเภท ทะเบียนคุมเงินรายได้และรายจ่ายต่างๆ การควบคุมการเบิกจ่าย งานทำ

งบทดลองประจำเดือน ประจำปี งานเกี่ยวกับการพัสดุของเทศบาล และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการกองคลัง (นักบริหารงานการคลัง) เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกองคลัง

งานการเงินและบัญชี มีหน้าที่เกี่ยวกับ

๑. งานตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินทุกประเภท

๒. งานควบคุมและจัดทำทะเบียนงบประมาณรายจ่าย

๓. งานจัดทำเช็คและจัดเก็บเอกสารการจ่ายเงิน

๔. งานการจ่ายเงินและตรวจสอบหลักฐานใบสำคัญจ่าย

๕. งานจัดทำบัญชีและทะเบียนที่เกี่ยวข้องทุกประการ

๖. งานจัดทำรายงานประจำวัน ประจำเดือน ประจำปี และรายงานอื่น ๆ

๗. งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

งานผลประโยชน์ มีหน้าที่เกี่ยวกับ

๑. งานจัดทำประกาศให้มายื่นแบบแสดงรายการทรัพย์สินเพื่อชำระภาษี

๒. งานตรวจสอบและจัดทำบัญชีผู้ที่อยู่ในเกณฑ์เสียภาษีปีงบประมาณจัดเก็บ จากทะเบียนคุมผู้ชำระภาษี (ผ.ท. ๕)

๓. งานรับและตรวจสอบแบบแสดงรายการทรัพย์สิน หรือแนบคำร้องของผู้เสีย ภาษีค่าธรรมเนียมและรายได้อื่นๆ

๔. งานพิจารณาการประเมินและกำหนด

งานพัสดุและทรัพย์สิน มีหน้าที่เกี่ยวกับ

๑. งานการซื้อและการจ้าง

๒. งานการซ่อมและบำรุงรักษา

๓. งานจัดทำทะเบียนพัสดุ

๔. งานการตรวจสอบการรับจ่ายพัสดุและเก็บรักษาพัสดุ

๕. งานการจำหน่ายพัสดุ

๖. งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

งานแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน มีหน้าที่เกี่ยวกับ

๑. งานคัดลอกข้อมูลที่ดิน

๒. งานปรับปรุงข้อมูลแผนที่ภาษีโรงเรือนและที่ดิน

๓. งานปรับข้อมูลแผนที่ภาษีบำรุงท้องที่

๔. งานตรวจสอบข้อมูลภาคสนาม

๕. งานตรวจสอบรหัสประจำแปลงที่ดิน

๖. การจัดทำรายงานเสนองานทะเบียนทรัพย์สิน และงานบริหารข้อมูล

๗. งานจัดเก็บและบำรุงรักษาแผนที่ภาษี

๘. งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

งานธุรการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานสวัสดิการของพนักงาน งานดูแลรักษาจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน

๓. กองช่าง

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ การออกแบบ และการจัดทำข้อมูลทางด้านวิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบ การตรวจสอบ การก่อสร้าง งานการควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมาย งานแผนการปฏิบัติงานการ ก่อสร้างและซ่อมบำรุง การควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานแผนงานในด้านวิศวกรรมเครื่องจักรกล และการรวบรวมประวัติติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานเครื่องจักรกล การควบคุม การบำรุงรักษาเครื่องจักรกล ยานพาหนะ และงานที่เกี่ยวกับแผนงาน เก็บรักษาและควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ น้ำมันเชื้อเพลิง อะไหล่ และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและงานที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการกองช่าง (นักบริหารงานช่าง) เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกองช่าง

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

๑. งานธุรการ

- จัดทำเอกสารต่างๆ ทางราชการภายในกองช่าง
- รับแบบขออนุญาตปลูกสร้าง-รื้อถอนอาคาร

๒. งานพัสดุ

- จัดทำเรื่องขออนุมัติจัดซื้อจัดจ้าง
- ควบคุมตรวจสอบและดูแลบำรุงรักษาพัสดุทรัพย์สินกองช่าง
- ควบคุมดูแลเบิกจ่ายวัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ ของกองช่าง

๓. งานงบประมาณ

- จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย และวัสดุกองช่าง
- ควบคุมตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณของกองช่าง
- จัดทำร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกองช่าง

ฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

๑. งานวิศวกรรม

- ปฏิบัติงานสำรวจ งานออกแบบ ทำรายงาน ประมาณการงานต่างๆ
- สำรวจ ออกแบบ และประมาณราคางานของกองอื่นๆ ที่ขอความร่วมมือ
- ตรวจสอบ พิจารณา การขออนุญาตปลูกสร้างอาคาร ให้เป็นไปตามกฎหมาย ตรวจสอบความแข็งแรงโครงสร้างอาคารและอำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.บ.วิชาชีพวิศวกรรม พ.ศ.๒๕๐๕ การตรวจจำและการแก้ไข เทศบัญญัติควบคุมการก่อสร้างอาคารตามกฎหมาย รวมถึงเป็นผู้ช่วยควบคุมตรวจสอบการก่อสร้างให้ถูกต้องตามแบบหลักสถาปัตยกรรม
- จัดทำทะเบียนทางหลวงของทางเทศบาล ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๙๕ และการกำหนดแนวถนนโครงการคมนาคมและขนส่งตามผังเมืองรวมเมืองสระแก้ว
- ควบคุม ตรวจตรา งานควบคุมความมั่นคง ความปลอดภัยแก่ทรัพย์สิน ตามกฎหมายควบคุมอาคาร พ.ร.บ. โรงงานอุตสาหกรรม พ.ร.บ.หอพักและกฎหมายอื่นๆ
- ปฏิบัติ ตาม พ.ร.บ.ควบคุมอาคารฯ

๒. งานสถาปัตยกรรม

- เขียนภาพประกอบคำบรรยายและภาพโฆษณา เขียนโปสเตอร์แผนภูมิแสดงข้อมูลทางสถิติต่างๆ ของงานเทศบาล
- เขียนภาพ ประดิษฐ์ตัวอักษร ทำแม่พิมพ์ ออกแบบตกแต่งผลิตภัณฑ์ต่างๆ
- ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เกี่ยวกับงานช่างศิลป์

ฝ่ายการโยธา มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

๑. งานสาธารณูปโภค

- มีหน้าที่ควบคุมงานก่อสร้าง ซ่อมแซมถนน สะพาน งานคันหิน ทางเท้าและรางระบายน้ำ
- มีหน้าที่ควบคุมงานปรับปรุงและพัฒนาสิ่งสาธารณประโยชน์

๒. งานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ

- วางแผนงานโครงการต่างๆ งานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ
- งานปรับปรุง ขยายเขตไฟฟ้าสาธารณะ พร้อมการติดตั้งควบคุมและดูแลรักษา
- งานประดับตกแต่งและจัดสถานที่ในงานรัฐพิธี งานประเพณีต่างๆ

๔. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับสาธารณสุขชุมชนส่งเสริมสุขภาพและอนามัย งานป้องกันโรคติดต่อ งานสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อมและงานอื่นๆ เกี่ยวกับการให้บริการด้านสาธารณสุข งานสัตวแพทย์ ในกรณีที่ยังไม่ได้จัดตั้งกองแพทย์ จะมีงานด้านการรักษาพยาบาลในเบื้องต้นเกี่ยวกับศูนย์บริการสาธารณสุขและงานทันตสาธารณสุข และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (นักบริหารงานสาธารณสุข) เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

งานสุขาภิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่เกี่ยวกับงานควบคุมด้านสุขาภิบาลและสิ่งแวดล้อม งานสุขาภิบาลอาหารและโภชนาการ งานควบคุมการประกอบการค้าที่น่ารังเกียจหรืออาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพงานรักษาความสะอาด งานป้องกันควบคุมแก้ไขเหตุรำคาญและมลภาวะ งานสุขาภิบาลโรงงาน งานชีวอนามัย งานฌาปนกิจ และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

งานสัตวแพทย์ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานควบคุมและรับผิดชอบโรคสัตว์ งานควบคุมการฆ่าสัตว์และโรงฆ่าสัตว์งานควบคุมและป้องกันโรคติดเชื้อหรืออันตรายหรือเหตุรำคาญจากสัตว์ งานรายงานข้อมูลสถิติและการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับงานด้านสัตวแพทย์และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านส่งเสริมสุขภาพ งานสาธารณสุขมูลฐาน งานควบคุมแมลงและพาหนะนำโรค งานควบคุมป้องกันโรคติดต่อ งานป้องกันการติดยาและสารเสพติด และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

งานธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวข้องการรับ – ส่ง หนังสือ เก็บและค้นหนังสือรวบรวมข้อมูลร่างโต้ตอบหนังสือบันทึกย่อเรื่องๆ คัดสำเนา พิมพ์ตรวจทานหนังสือ ดูแลรักษาเบิก จ่ายพัสดุครุภัณฑ์

เก็บรักษาเอกสารและระเบียบต่างๆ ของกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

๕. กองวิชาการและแผนงาน

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งมีลักษณะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบายจัดทำแผนหรือโครงการติดตามการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่างๆ ซึ่งอาจเป็นนโยบายแผนงานและโครงการทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม การบริหารหรือความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ อาจเป็นนโยบายแผนงานของเทศบาลหรือเมืองพัทยา กรุงเทพมหานคร และโครงการระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม หรือระดับจังหวัด แล้วแต่กรณี และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน (นักบริหารงานทั่วไป) เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกองวิชาการและแผนงาน

งานธุรการ

- ควบคุมการรับหนังสือ
- ควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ
- ควบคุมการจัดซื้อ – จัดจ้างวัสดุและครุภัณฑ์
- ควบคุมการจัดทำฎีกาและเบิกจ่าย
- ควบคุมการเบิกจ่ายพัสดุ
- ควบคุมการจัดทำแผนพัสดุและรายงานพัสดุคงเหลือประจำปี
- จัดทำงบประมาณของกองวิชาการและแผนงาน
- รวบรวมข้อมูลและจัดพิมพ์เอกสารยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเทศบาล เทศบัญญัติงบประมาณ และแผนปฏิบัติการ
- โอนเงินงบประมาณของกองวิชาการและแผนงาน
- จัดทำบันทึกขออนุมัติต่างๆ

งานนิติการ

- ตรวจร่างสัญญา
- ร่างระเบียบข้อมูลข่าวสาร
- จัดทำบันทึกต่อท้ายสัญญาจ้าง
- จัดทำสัญญาเช่าทรัพย์สิน
- ร่างประกาศหลักเกณฑ์ อื่นๆ
- ตรวจสอบข้อเท็จจริงกรณีร้องเรียน
- สอบสวนข้อเท็จจริงกรณีทุจริตสวมตัวทำบัตรประจำตัวประชาชน
- จัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลข่าวสาร ณ กองวิชาการและแผนงาน พร้อมทำระเบียบเทศบาลเมืองสระแก้ว ว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของราชการ ส่งราชกิจจานุเบกษา และรายงานการปฏิบัติตาม พรบ.ข้อมูลข่าวสาร

งานประชาสัมพันธ์

งานประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารของหน่วยงาน เป็นหัวใจหลักที่สำคัญอย่างยิ่ง ที่ทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น จึงเป็นเสมือนสื่อกลางในการประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเทศบาล กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชน ให้มีความเข้าใจตรงกัน ตลอดจนทำหน้าที่เผยแพร่นโยบายของจังหวัด และรัฐบาล เผยแพร่งานศิลปวัฒนธรรมของชาติและท้องถิ่น

งานวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน

- จัดเตรียมเอกสารที่ใช้ประกอบการพิจารณาวางแผนของเทศบาล และหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวกับ
- วิเคราะห์และคาดคะเนการเจริญเติบโตของประชากรในเขตเมืองและความเพียงพอของบริการสาธารณูปโภค รวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติงานสาธารณูปโภคจังหวัด
- จัดทำและเรียบเรียงแผนพัฒนา การกำหนดเค้าโครงของแผนพัฒนาเทศบาลระยะปานกลางและแผนประจำปี
- วิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการเพื่อสนองหน่วยงาน หรือองค์การที่เกี่ยวข้องประสานงานกับหน่วยงานในเทศบาลและหน่วยงานอื่นที่เสนอบริการสาธารณูปการในเขตเทศบาลและหน่วยงานใกล้เคียงเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลงานตามแผนติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนพัฒนาเทศบาล
- ศึกษาวิเคราะห์และวิจัยปัญหาทั้งในด้านการปกครอง การบริหาร และการปฏิบัติงานของเทศบาลรวมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- จัดทำและรวบรวมงบประมาณของเทศบาล วิเคราะห์รายรับ รายจ่าย รวมทั้งรวบรวมแหล่งรายได้ของเทศบาล

๖. กองการศึกษา

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและพัฒนาการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบการศึกษา การศึกษานอกระบบการศึกษาและการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น การจัดการศึกษาปฐมวัย อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา โดยให้มีงาน ธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานโรงเรียน งานศึกษานิเทศก์ งานกิจการนักเรียน งานการศึกษาปฐมวัย งานขยายโอกาสทางการศึกษางานฝึกและส่งเสริมอาชีพ งานห้องสมุด พิพิธภัณฑ์และเครือข่ายทางการศึกษา งานกิจการศาสนา ส่งเสริมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม งานกีฬาและนันทนาการ งานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการกองการศึกษา (นักบริหารการศึกษา) เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกองการศึกษา

๗. กองสวัสดิการและสังคม

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์ การส่งเสริมสวัสดิการเด็กและเยาวชน การพัฒนาชุมชน การจัดระเบียบชุมชนหนาแน่นและชุมชนแออัด การจัดให้มีและสนับสนุนกิจกรรมศูนย์เยาวชน การส่งเสริมงานประเพณีท้องถิ่น และงานสาธารณะ การให้คำปรึกษาแนะนำหรือตรวจสอบเกี่ยวกับงานสวัสดิการสังคม และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการ

กองสวัสดิการสังคม (นักบริหารงานสวัสดิการสังคม) เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกองสวัสดิการสังคม

งานสังคมสงเคราะห์ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

๑. งานสงเคราะห์ประชาชนผู้ทุกข์ยากขาดแคลนไร้ที่พึ่ง

๒. งานสงเคราะห์คนชรา คนพิการ และทุพพลภาพ

๓. งานสงเคราะห์ครอบครัว และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตในครอบครัว

๔. งานส่งเสริมและสนับสนุนสังคมสงเคราะห์ภาคเอกชน

๕. งานสำรวจวิจัย สภาพปัญหาสังคมต่างๆ

๖. งานส่งเสริมสวัสดิภาพสตรีและสงเคราะห์หญิงบางประเภท

๗. งานประสานงานและความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการสังคมสงเคราะห์

๘. งานให้คำปรึกษาแนะนำในด้านสังคมสงเคราะห์แก่ผู้มาขอรับการสงเคราะห์

๙. งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

งานพัฒนาชุมชน มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

๑. งานสำรวจและจัดตั้งคณะกรรมการชุมชน เพื่อรับผิดชอบในการปรับปรุงชุมชนของตนเอง

๒. งานฝึกอบรมและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน

๓. งานจัดระเบียบชุมชน

๔. งานประสานงานและร่วมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำบริการขั้นพื้นฐานไปบริการประชาชน

๕. งานจัดทำโครงการช่วยเหลือในด้านต่างๆ ให้แก่ชุมชน

๖. งานดำเนินการพัฒนาชุมชนทางด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรม การศึกษา การอนามัย สุขาภิบาล

๗. งานโครงการพิเศษต่างๆ เช่น โครงการกองทุนหมู่บ้าน ชุมชนเมืองแห่งชาติ

๘. งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

๑. งานสารบรรณของกองสวัสดิการสังคม

๒. งานดูแลรักษา จัดเตรียม ประสานงาน และให้บริการเรื่องสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ การติดต่อและอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ

๓. งานประสานเกี่ยวกับการประชุม

๔. งานตรวจสอบ และรายการเกี่ยวกับเอกสารสำคัญของงานราชการ

๕. งานรักษาความสะอาดและความปลอดภัยของสถานที่ราชการ

๖. งานจัดทำคำสั่ง ประกาศ

๗. งานรับเรื่องราวร้องทุกข์ และร้องเรียน

๘. งานการลาพักผ่อนประจำปี และลาอื่นๆ

๙. งานอื่นที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

๘. หน่วยตรวจสอบภายใน

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการตรวจสอบบัญชี เอกสารการเบิกจ่าย เอกสารการรับเงินทุกประเภท ตรวจสอบการเก็บรักษาหลักฐานการบัญชี งานตรวจสอบพัสดุและการเก็บรักษา งานตรวจสอบทรัพย์สินและการทำประโยชน์จากทรัพย์สินเทศบาล และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของหน่วยตรวจสอบภายใน

๙. สถานีขนส่งผู้โดยสารเทศบาลเมืองสระแก้ว

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารสถานีขนส่งผู้โดยสารเทศบาลเมืองสระแก้ว และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย มีนายสถานีขนส่งผู้โดยสารเทศบาลเมืองสระแก้วที่นายกเทศมนตรีแต่งตั้ง เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสถานีขนส่งผู้โดยสารเทศบาลเมืองสระแก้ว

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยพบว่ามีผู้สนใจที่จะศึกษาวิจัยอยู่เป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสำหรับเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีหัวข้องานวิจัยที่น่าสนใจ ดังนี้

สมพงษ์ มุมบ้านเช่า ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองวิศวกรรมการแพทย์ กระทรวงสาธารสุข” ศึกษาระดับปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองวิศวกรรมการแพทย์ ตามทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory) ของเฟรดเดอร์ริก เฮอร์เบอร์ก (Fredrick Herzberg) โดยศึกษาแรงจูงใจ ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และปัจจัยค้ำจุน ๘ ด้าน ได้แก่ ด้านเงินเดือน ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสถานะอาชีพ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านการบังคับบัญชา การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากร จำนวน ๒๐๗ คน เป็นบุคลากรชาย ๑๕๒ คน และบุคลากรหญิง ๕๕ คน จากประชากรทั้งหมด ๔๓๐ คน โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เพื่อหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน Chi – square test และการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาโดยใช้หลักธรรมอิทธิบาท ๔ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองวิศวกรรมการแพทย์ กระทรวงสาธารสุข ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก และระดับปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง พบว่ามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองวิศวกรรมการแพทย์โดยรวม สถานภาพการสมรส พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองวิศวกรรมการแพทย์โดยรวม ระดับการศึกษา พบว่ามี

ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองวิศวกรรมการแพทย์โดยรวม และอายุราชการ บุคลากรกองวิศวกรรมการแพทย์ทุกคนควรยึดหลักอิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้เป็นผู้มีความรัก ความพอใจในงาน ปฏิบัติงานด้วยความพากเพียร บากบั่นด้วยความเอาใจใส่ในงาน และมีการตรวจสอบความสำเร็จในงานอยู่เสมอ ผลก็คืองานด้านวิศวกรรมการแพทย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น[๖๒]

พระมนัส ธมฺมรโต (มีมณี) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "ศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจจากพุทธวิธีการสอน" ผลการศึกษาพบว่า ๑. ทฤษฎีและแนวคิด สรุปว่าแรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยอาศัยแรงขับทั้งภายนอกและภายในและปัจจัยต่างๆ อีกหลายประการ โดยผู้สร้างแรงจูงใจต้องมีความสามารถในการนำทฤษฎีมาปรับใช้อ่านบุคคลและสถานการณ์ให้ออกพร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม ๒. การวิจัยเชิงเอกสารค้นคว้าจากคัมภีร์พระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องพบว่า ก่อนแสดงทุกครั้ง พระพุทธเจ้าทรงเตรียมความพร้อมของบุคคลชั้นวรรณะที่ทรงโปรดแสดงธรรม โดยสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพร้อมทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ ได้แก่ การสร้างความศรัทธาให้บุคลนั้นๆ หรือคณะนั้นๆ มีต่อพระองค์ คำพูดที่โน้มน้าวใจการแสดงปาฏิหาริย์ สื่อการสอน การอุปมาเปรียบเทียบ นิทานชาดกต่างๆ และการแสดงอนุปุพพิกถา ๓. หลักการประยุกต์ใช้แรงจูงใจจากพุทธวิธีสอน คือ สร้างแรงจูงใจเพื่อให้ทุกคนพึ่งตนเองได้ กระตุ้นให้ลงมือกระทำอย่างต่อเนื่องจนเกิดผลการเปลี่ยนแปลงในชีวิต ไม่เป็นผู้หลงหรือผู้เสพจนขาดสติ มีความเพียรอกทนที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ด้วยตัวของตัวเองจนเกิดผลประโยชน์กับตนเองละสังคมรอบข้าง[๖๓]

ละมุต บุตรา ได้ทำการวิจัยเรื่อง "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในพื้นที่ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม" ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นด้าน พบว่า ระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คือ แรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจคือด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนแรงจูงใจที่มีผลจากปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า และอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านเงินเดือน

เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน พบว่าแรงจูงใจในการ

---

[๖๒] สมพงษ์ มุมบ้านเช่า, "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองวิศวกรรมการแพทย์ กระทรวงสาธารสุข", **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

[๖๓] พระมนัส ธมฺมรโต (มีมณี), "ศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจจากพุทธวิธีการสอน", **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

ปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ ระดับการศึกษาและตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๕

ข้อเสนอแนะทั่วไปของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม เห็นว่า ผู้บริหารทุกระดับ ควรให้ความสำคัญและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล โดยการให้เงินเดือนควรให้มีความเหมาะสมมากกว่านี้ตามสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน ควรให้ความสำคัญกับพนักงานให้มากขึ้น สนับสนุนให้พนักงานได้รับการศึกษาสูงขึ้น ปรับปรุงการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีความรวดเร็ว และมีความยุติธรรม ควรมีการจัดสัดส่วนของสถานที่ทำงานให้เหมาะสม สะดวก สบาย ไม่ควรก้าวก่าย ในเรื่องส่วนตัวของพนักงาน ปรับปรุงต่อสัญญาจ้างสำหรับพนักงานจ้าง ที่ต้องครบสัญญาเพียง ๔ ปี ยังไม่มีความมั่นคงพอ และควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล[๖๔]

ดวงเพ็ญ ศรีพรหม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง“ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณี ในเขตพื้นที่อำเภอวังม่วง และอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี" ผลการวิจัยพบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยเป็นผลมาจากปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การนิเทศงานและการปกครองบังคับบัญชาเงินเดือนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน สภาพแวดล้อม ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลในภาพรวมพบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ การเข้ารับราชการ ประสบการณ์การทำงาน และสถานที่ทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่าง[๖๕]

วัชระ บุญปลอด ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา” ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดพะเยา และเพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริหารส่วนตำบลจังหวัดพะเยา จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระยะเวลาการปฏิบัติงานและรายได้ในแต่ละเดือน ประชากรที่ศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา จำนวน ๘๖๖ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดพะเยา เฉลี่ยทุกด้านมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านบรรยากาศใน

---

[๖๔] ละมุต บุตรา, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๒).

[๖๕] ดวงเพ็ญ ศรีพรหม, “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีในเขตพื้นที่อำเภอวังม่วง และอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยลงกรณ์, ๒๕๕๒).

การทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความมั่นคงในงาน สำหรับด้านความก้าวหน้าในงานมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง การเปรียบแรงจูงใจของพนักงานบริหารส่วนตำบลจังหวัดพะเยา พนักงานที่มีเพศ ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระยะเวลา การปฏิบัติงาน และรายได้ที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สำหรับอายุและสถานภาพการสมรสที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน และตำแหน่งงานปัจจุบันที่ข้าราชการประจำ และเรื่องสวัสดิการก็ได้รับไม่เท่าเทียมกัน เรื่องของระยะเวลา การปฏิบัติงานที่ทำให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมาจากระยะเวลาการปฏิบัติงานนานก็ได้รับเงินเดือนและค่าจ้างมากกว่า คนที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า[๖๖]

ชูยศ ศรีวรขันธ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา ขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา”ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ๓.๘๙ ประสิทธิภาพของการทำงานในรอบปีที่ผ่านมาในระดับดี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๒ และทำให้เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในรอบปีต่อไปจะเพิ่มขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ย ๓.๕๘ และมีความพึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย ๓.๓๕ ซึ่งผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในท้องถิ่นมีความพึงพอใจในการทำงานมากจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้น แต่จะไม่พึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบอื่นเป็นกรณีพิเศษเท่าที่ควร และได้สะท้อนให้เห็นปัญหาการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม และการขาดมาตรฐานในการประเมินผลงานขององค์การบริหารส่วนตำบลที่เกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนต่างๆ ต้องได้รับการปรับปรุงและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องและทำให้เกิดปัญหาเพื่อแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก[๖๗]

วาสนา พัฒนานันท์ชัย ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจ ที่มีอยู่ในระดับมาก ๓ ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และอยู่ในระดับปานกลาง ๒ด้าน ประกอบด้วย ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานตามลำดับ ส่วนปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับมากทั้ง ๕ ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหาร ตามลำดับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และการ

---

[๖๖] วัชระ บุญปลอด, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๑).

[๖๗] ชูยศ ศรีวรขันธ์, “ปัจจัยแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา”,**วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, (สาขาวิศวกรรมโยธา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, ๒๕๕๓).

อบรม/สัมมนา ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์[๖๘]

กุสุมา จ้อยช้างเนียม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย" ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงานอันเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ อายุงาน และรายได้ แต่เมื่อเปรียบเทียบตามเพศสถานภาพสมรสและระดับการศึกษาพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านงาน ๕ ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ด้านสัมพันธภาพในการทำงานด้านความพึงพอใจในรายได้และสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย[๖๙]

ไพรัตน์ เพชรยวน ได้ทำการศึกษา "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย" ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการพลเรือนกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นปัจจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยมากกว่าปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจทั้ง ๕ ด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนทั้ง ๕ ด้าน อยู่ในระดับมากเช่นกัน เรียงลำดับดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านผลประโยชน์ตอบแทน ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พบว่า ระดับการศึกษาและตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน และปัจจัยด้านเพศ อายุและอายุงาน แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕[๗๐]

กาบทิพย์ ศิริชมพู ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม"ผลการศึกษาพบว่า

๑. พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก

---

[๖๘] วาสนา พัฒนานันท์ชัย, "ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์", **ค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนาสังคม**, (คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓).

[๖๙] กุสุมา จ้อยช้างเนียม, "แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย", **ภาคนิพนธ์ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขารัฐศาสตร์: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๗).

[๗๐] ไพรัตน์ เพชรยวน, "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย", **ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป**, (วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๒).

เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย จำนวน ๓ ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน ๒ ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านเงินเดือน หรือผลตอบแทนจากการทำงานและด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว

๒. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน พบว่าโดยรวมไม่แตกต่าง

๓. ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม คือ ผู้บริหารไม่ควรก้าวก่ายการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ควรปรับเปลี่ยนการเบิกค่ารักษาพยาบาลเป็นสิทธิจ่ายตรง ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการเข้ารับการฝึกอบรมของพนักงานส่วนตำบลอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ควรจัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้ทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่พนักงานส่วนตำบลด้วยความยินดีและเต็มใจ พนักงานส่วนตำบลควรยอมรับผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เหมาะสมทั้งปริมาณและเวลาในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารควรรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา[๗๑]

กนกพร แสงไกร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม” ผลการวิจัยพบว่า

๑. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขต อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมมีแรงจูงใจในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นปัจจัยจูงใจ พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน ๔ ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะของงาน และอยู่ในระดับ ปานกลาง ๑ ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และจำแนกเป็นปัจจัยค้ำจุน พบว่า อยู่ในระดับมาก ๒ ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน ๓ ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

๒. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ ควรมีเกณฑ์มาตรฐานการวัดการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น

---

[๗๑] กาบทิพย์ ศิริชมภู, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๔).

ควรมอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรแบ่งหน้าที่และกรอบการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ควรทำงานตามนโยบายและแผนพัฒนาที่กำหนด[๗๒]

ปภัชนก สาศิริ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม" จากการศึกษาพบว่า

ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับแรก คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านความสำเร็จของงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย จำนวน ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ๓ ลำดับแรก คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านเงินเดือน และด้านผลประโยชน์เกื้อกูล

การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ที่มีเพศ สถานะบุคลากร และองค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัดแตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีเพศและองค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัดแตกต่างกันโดยรวมและรายด้านมีแรงจูงใจไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .๐๕ บุคลากรที่มีสถานะบุคลากรแตกต่างกัน พบว่าโดยรวมมีแรงจูงใจแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลมีแรงจูงใจแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานควรมีการกำหนดเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของงาน หากงานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ควรมีรางวัลตอบแทน ผู้บังคับบัญชาควรชมเชย หรือยกย่องเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งผู้บังคับบัญชาควรใช้หลักความสามารถ และประสิทธิภาพของงานในการพิจารณา ในการปฏิบัติงานควรมีความชัดเจนในงานที่รับผิดชอบ และตรงตามตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาควรมีการตรวจตราและเอาใจใส่การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความถูกต้องของงาน ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกในองค์กร อุปกรณ์ในสำนักงานควรให้มีความทันสมัยและเพียงพอ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนสวัสดิการและเงินเดือนของผู้ปฏิบัติงานให้มากกว่านี้[๗๓]

วราภรณ์ คำเพชรดี ได้ทำการศึกษา "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี" ผลการศึกษาพบว่า ๑. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ทั้ง ๕ ด้าน ประกอบไปด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = ๓.๖๑) เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ค้าน

---

[๗๒] กนกพร แสงไกร, "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๓).

[๗๓] ปภัชนก สาศิริ, "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม",**วิทยานิพนธ์รัฐประศาสศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๔).

ความรับผิดชอบ ($\overline{X}$ = ๓.๘๖) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ($\overline{X}$ = ๓.๘๔) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ($\overline{X}$ = ๓.๕๖) ด้านการยอมรับนับถือ ($\overline{X}$ = ๓.๕๔) โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ๒. บุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่ฝ่ายปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑[๗๔]

ดวงเพ็ญ ศรีพรหม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง“ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณี ในเขตพื้นที่อำเภอวังม่วง และอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี" ผลการวิจัยพบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยเป็นผลมาจากปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การนิเทศงานและการปกครองบังคับบัญชาเงินเดือนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน สภาพแวดล้อม ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลในภาพรวมพบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ การเข้ารับราชการ ประสบการณ์การทำงาน และสถานที่ทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่าง[๗๕]

จากการทบทวนงานวิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ควรมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ว่ามีสิ่งกระตุ้นให้พนักงานนั้นมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยเพียงใด และพนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน หากมีแรงจูงใจในทางบวกก็จะแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานออกมาในเชิงบวก แต่ในทางกลับกันหากขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน งานนั้นก็จะออกมาในเชิงลบ ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องรู้และเข้าใจกลยุทธ์ในการจูงใจ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานของตน

๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

งานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” ปรากฏว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ดังนี้

ศรีไพบูรย์ จันทร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ อำเภอเมือง จังหวัด

---

[๗๔] วราภรณ์ คำเพชรดี, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี”, **ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๒).

[๗๕] ดวงเพ็ญ ศรีพรหม, “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีในเขตพื้นที่อำเภอวังม่วง และอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยลงกรณ์, ๒๕๕๒).

ฉะเชิงเทรา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ ๕๗.๒ มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๙ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๘๓.๖ เป็นพนักงานประจำตามสัญญา คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๓ มีรายได้ (อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน) ต่อเดือน ๘,๐๐๑ – ๑๐,๐๐๐ บาท คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๙ มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ๑ – ๑๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๖๙.๘ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้านอุดมคติอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านสวัสดิการในการทำงานอยู่ในระดับน้อย การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และด้านความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยองค์กรมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนแตกต่างกันเป็นรายด้าน[๗๖]

นพปฎล พุฒจรูญ ด.ต. ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ขวัญและกำลังใจใจการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน จังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ ๔๑ – ๕๐ ปี ๑๕๑ มีชั้นยศ ด.ต. ๒๕๒ คน มีสถานภาพสมรส ๒๒๒ คน มีวุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ๑๕๔ คน มีสายงานที่ปฏิบัติงานปกครอง ๑๕๒ คน มีระดับเงินเดือน มากกว่า ๒๐;๐๐๐ บาทขึ้นไป ๑๙๐ คน และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระหว่าง ๒๑ – ๓๐ ปี ๑๒๐ คน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละข้อพบว่า อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ท่านได้รับค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะและค่าที่พักตามสิทธิทุกครั้งที่ออกไปปฏิบัติราชการนอกหน่วยงาน ส่วนข้ออื่นๆ ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน จังหวัดนครสวรรค์ ที่มีอายุต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่ต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดนครสวรรค์ ที่มีอายุต่างกัน มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่ต่างกันทุกด้าน

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ และการสัมภาษณ์ คือ ควรมีการปรับปรุงการเบิกจ่าย ควรจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยและคุณภาพสูง ควรเพิ่มค่าเบี้ยเลี้ยงและเบี้ยเสี่ยงภัย ควรจ่ายค่าพาหนะและค่าที่พักตามสิทธิทุกครั้งที่ออกไปปฏิบัติราชการนอกหน่วยงาน ควรมีการปรับฐานเงินเดือนเพิ่มและควรมีการสนับสนุนและเปิดโอกาสในการสอบเป็นตำรวจชั้นสัญญาบัตร[๗๗]

---

[๗๖] ศรีไพบูรณ์ จันทร, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

[๗๗] นพปฎล พุฒจรูญ, “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

ณัฐนนท์ แสงเรือง ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการ ปฏิบัติงานป้องกันปราบปรามของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัด นครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า

๑. สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง ๓๑–๔๐ ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพเป็นชั้นประทวนมีประสบการณ์ในการทำงาน ๑๑- ๒๐ ปี และมีรายได้อยู่ระหว่าง ๒๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐ บาท/เดือน

๒. ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการนำหลักอิทธิบาท ๔ ไปใช้ในการปฏิบัติงานป้องกันปราบปรามของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = ๔.๕๗) และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงานป้องกันปราบปราม อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

๓. การเปรียบเทียบพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงานป้องกันปราบปรามแตกต่างกัน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และ ๐.๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงานป้องกันปราบปราม ไม่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ สถานภาพและประสบการณ์ในการทำงาน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

๔. แนวทางการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงานป้องกันปราบปรามของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจควรทำใจให้ชอบและเอาใจใส่ต่องานที่เคยปฏิบัติโดยปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ ไม่ควรทำสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน มีเวลาและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นไปในแนวทางเดียวกันโดยยึดกฎหมายเป็นหลัก ควรมีการจัดประชุมสัมมนาสานความสัมพันธ์กับหน่วยงานข้างเคียงเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันและควรมีการสร้างมวลชนให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ[๗๘]

ธานินทร์ สุทธิกุญชร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในฝ่ายการพนักงาน” ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามความเห็นของพนักงานในฝ่ายการพนักงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับสูง

๒. พนักงานมีความแตกต่างกันในปัจจัยส่วนบุคคลด้านเศรษฐกิจและสังคมมีความเห็นไม่แตกต่างกัน เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

---

[๗๘] ณัฐนนท์ แสงเรือง, “การประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงานป้องกันปราบปรามของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

๓. ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยกย่องยอมรับนับถือ ความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ สามารถอธิบายความแปรผันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ[๗๙]

ชูยศ ศรีวรขันธ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา"ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมาในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๙ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมาในระดับดี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๒ และทำให้เห็นว่าประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในรอบปีต่อไปจะเพิ่มขึ้นโดยมีค่าเฉลี่ย ๓.๕๘ และมีความพึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย ๓.๓๕ ซึ่งผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในท้องถิ่นมีความพึงพอใจในการทำงานมากจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้น แต่จะไม่พึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษเท่าที่ควรและได้สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมและการขาดมาตรฐานในการประเมินผลงานขององค์การบริหารส่วนตำบลที่เกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนต่างๆ ต้องได้รับการปรับปรุงและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องและทำให้เกิดปัญหาเพื่อแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต[๘๐]

วิชัย ทศพรทรงชัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพศึกษาเฉพาะสาขารังสีวิทยาวินิจฉัย ฝ่ายรังสีวิทยา โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย" เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพพบว่าระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับประสิทธิภาพน้อย ปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานการได้รับโอกาสในการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมในกิจกรรม รวมถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในระดับสูง มีเพียงปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในงานเพียงปัจจัยเดียว ที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ[๘๑]

ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ระดับของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พัฒนาชุมชนอุปสรรคในการปฏิบัติงานและเสนอแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงประสิทธิภาพในกรปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่พัฒนาชุมชน ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ที่พัฒนาชุมชน ได้แก่

---

[๗๙] ธานินทร์ สุทธิกุญชร, "ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี ฝ่ายการพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)", **ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓).

[๘๐] ชูยศ ศรีวรขันธ์, "ปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสิมา", **วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสุรนารี, ๒๕๕๓).

[๘๑] วิชัย ทศพรทรงชัย, "ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ศึกษาเฉพาะสาขารังสีวิทยาวินิจฉัย ฝ่ายรังสีวิทยา โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย", **ภาคนิพนธ์บัณฑิตศึกษาโครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙).

เพศ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ยกเว้น อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานอัตราเงินเดือน ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน สำหรับปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวางแผน ผลประโยชน์ตอบแทน และการเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และพบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าชุมชนของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนของจังหวัดสระบุรี อยู่ในระดับดีจากการศึกษาได้ข้อเสนอแนะ จากการวิจัยว่า กรมการพัฒนาชุมชนต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผน และการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การปฏิบัติงานพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ควรมีการปรับปรุงแก้ไข ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนการทำงานให้มีความชัดเจน และคล่องตัวมากขึ้น และควรจัดให้มีกิจกรรมพบปะพูดคุยในกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างความผูกพัน และเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน การปฏิบัติงานก็จะเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาไปในทางที่ดี[๘๒]

ว่าที่ ร.ต. ณองก์ แสงแก้ว ได้ทำการวิจัยเรื่องประสิทธิผลการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามหลักธรรมาภิบาล ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขตกรุงเทพมหานครในภาพรวมทั้ง ๓ ด้าน ได้แก่ ประโยชน์สุขของประชาชน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตรวม ๓.๒๑ ทางด้านประสิทธิผลและความคุมค่าในเชิงภารกิจของรัฐ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตรวม ๓.๑๑ และด้านการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตรวม ๓.๑๘ เมื่อทำการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยอายุ อาชีพ และระดับการศึกษา เป็นปัจจัยตัวแปรที่มีความแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) ที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธาสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนปัจจัยด้านสถานภาพการสมรส และ รายได้ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของฝ่ายโยธา สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร[๘๓]

สรุป ปัจจัยที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพได้นั้น คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้การทำงานราบรื่นมากขึ้น การไหว้วานช่วยเหลือก็ทำได้ง่ายขึ้น และสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงพฤติกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมได้

---

[๘๒] กิติภัส เพ็งศรี, “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน: กรณีศึกษาจังหวัดสระบุรี”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขารัฐประศาสนศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๕).

[๘๓] ว่าที่ ร.ต. ณองก์ แสงแก้ว, “ประสิทธิผลการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามหลักธรรมาภิบาล”, **วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขารัฐประศาสนศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๓).

๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และตำแหน่ง

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยผู้วิจัยสังเคราะห์จากทฤษฎี (Two factors Theory) ของเฟร็ดเดอร์ริก เฮอร์เบอร์ก (Frederick Herzberg)[๘๔] ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ ๒ ประการ ดังนี้

๑. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor)

๑.๑ ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)

๑.๒ การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

๑.๓ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself)

๑.๔ ความรับผิดชอบ (Responsibility)

๑.๕ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement)

๒. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ๕ ด้าน ประกอบด้วย

๒.๑ นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration)

๒.๒ การปกครองและบังคับบัญชา (Rule and control)

๒.๓ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship)

๒.๔ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (working environment)

๒.๕ เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน (Salary)

---

[๘๔] Herzberg, F., Mausner, B & Synderman, **B. The Motivation Work**, (New York: John Wiley and sons, 1959) p.157.

ตัวแปรต้น
(Independent Variables)

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- ตำแหน่ง
- เงินเดือน

ตัวแปรตาม
(Dependent Variables)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

๑. ปัจจัยจูงใจ

๑.๑ ด้านความสำเร็จในการทำงาน

๑.๒ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

๑.๓ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

๑.๔ ด้านความรับผิดชอบ

๑.๕ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

๒. ปัจจัยค้ำจุน

๒.๑ ด้านนโยบายและการบริหาร

๒.๒ ด้านการปกครองและบังคับบัญชา

๒.๓ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๒.๔ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๒.๕ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน

แผนภาพที่ ๒.๓ กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” เป็นการวิจัยที่ผู้วิจัยนั้นต้องการทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

๓.๑ รูปแบบการวิจัย
๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

งานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” ผู้วิจัยนั้นได้ประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

๓.๒.๑ ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

๑. ขอบเขตด้านประชากร (Population) ได้แก่ พนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว จำนวน ๑๒๔ คน[๑]

๒. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) และวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ดังนี้ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) กลุ่มตัวอย่างได้จาก

---

[๑] กองวิชาการ, สำนักปลัด เทศบาลเมืองสระแก้ว, **ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลเมืองสระแก้ว**, (สระแก้ว: เทศบาลเมืองสระแก้ว, ๒๕๖๑).

พนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ซึ่งมีจำนวน ๙๕ คน ที่ได้จากสูตรของ Taro Yamane[๒] ซึ่งใช้ระดับความคลาดเคลื่อนที่ ๐.๐๕ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรทั้งหมด (๑๒๔) คน เมื่อแทนค่าในสูตรจะได้ ดังนี้

$$n = \frac{124}{1+124(0.05)^2}$$

$$n = \frac{124}{1+0.31}$$

$$n = \frac{124}{1.31}$$

$$n = 94.656$$

เพราะฉะนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ ๙๕ คน

วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้หลักการสุ่มแบบแบ่งชั้น ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นสัดส่วน โดยพิจารณาจากพนักงานและลูกจ้างในพื้นที่เทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว เพื่อให้ได้ข้อมูลมีลักษณะกระจาย ให้สัมพันธ์กับสัดส่วนของข้าราชการและลูกจ้าง โดยทำการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster sampling) โดยใช้ข้าราชการและลูกจ้างเป็นระดับในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเป็นสัดส่วนโดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละขั้น} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละขั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จากสูตรจะได้พนักงานและลูกจ้างที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละขั้นของพนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว รวม ๙๕ คน รายละเอียดดังตารางที่ ๓.๑

---

[๒] Yamane, t, **Statistic: An Introductory Analysis,** 3rd ed., (Time Printers Sdn. Bnd. Singapore, 1973), p. 1130.

ตารางที่ ๓.๑ จำนวนพนักงานและลูกจ้าง จำแนกแต่ละกองในเทศบาล

กองงานในเทศบาล	จำนวนข้าราชการและลูกจ้าง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
สำนักงานปลัด	๓๒	๒๔
กองคลัง	๑๓	๑๐
กองช่าง	๔๐	๓๑
กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	๗	๕
กองวิชาการและแผนงาน	๑๒	๙
กองการศึกษา	๑๔	๑๑
กองสวัสดิการสังคม	๔	๓
สถานีขนส่งผู้โดยสารเทศบาล	๓	๒
รวม	**๑๒๔**	**๙๕**

๓.๒.๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๒ คน ได้แก่

๑. นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด ตำแหน่ง ปลัดเทศบาล
๒. นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล
๓. นางธัญพร ขุนชาติ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา
๔. นายสุทัศน์ อรัญ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองช่าง
๕. จ.ส.อ.กิตต์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์ ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป
๖. นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายปกครอง
๗. นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์ ตำแหน่ง นิติกรชำนาญการ
๘.นายสำราญ ลมพัด ตำแหน่ง พนง.ขับเครื่องจักรกลขนาดกลาง
๙. นายนงลักษณ์ ศรีแก้ว ตำแหน่ง คนงานช่างเครื่องยนต์
๑๐.นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย ตำแหน่ง พนง.ดับเพลิง
๑๑.นายสุนทร แก้วกอง ตำแหน่ง คนงานทั่วไป
๑๒.นายตันโจ ศรีทิม ตำแหน่ง คนงานทั่วไป

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว”ผู้วิจัยนั้นได้สร้างเครื่องมือซึ่งประกอบด้วย

๓.๓.๑ แบบสอบถาม (Questionnaire)

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามดังนี้

๑. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสอบถาม

๒. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณา ถึงรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

๓. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

๔. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๕.นำเสนอร่างแบบสอบถามอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖.นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

๗.จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับจริง และนำไปแจกกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๘. รวบรวมแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์

๑) ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบของ “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และเงินเดือน โดยมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน ๕ ข้อ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” ซึ่งแบ่งออกเป็น ปัจจัยจูงใจ ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ๒) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ๓) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ๔) ด้านความรับผิดชอบ ๕) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และปัจจัยค้ำจุน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านนโยบายและการบริหาร ๒) ด้านการปกครองและบังคับบัญชา ๓) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๔) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๕) ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน

โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับ “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้[๓]

๕ หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด
๔ หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก
๓ หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
๒ หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อย
๑ หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัญหา และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ลักษณะเป็นปลายเปิดให้เลือกตอบแบบเสรี

๒) การตรวจสอบและหาคุณภาพของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามเพื่อหาคุณภาพแบบสอบถามโดยความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

๑. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

๒. หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมจำนวน ๕ ท่าน ประกอบไปด้วย

๑) พระปลัดระพิน พุทฺธิสาโร, ผศ.ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒) ผศ.ดร.ธิติวุฒิ หมั่นมี อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓) ผศ.ดร.รัฐพล เย็นใจมา อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔) ดร.พงศ์พัฒน์ จิตตานุรักษ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕) ดร.สุริยา รักษาเมือง อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

---

[๓] ชุติ ระบอบ และคณะ, **ระเบียบวิธีวิจัย**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐๘.

แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละข้อ (Index of Item - Objective Congruence : IOC)[๔] ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง ๐.๖ – ๑.๐ แสดงให้เห็นว่า แบบสอบถามทุกข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

๓. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out) จากกลุ่มตัวอย่างที่มีการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกันคือ องค์การบริหารส่วนตำบลสระขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดสระแก้ว จำนวน ๓๐ ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha α – coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)[๕] ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ ๐.๙๘๖ แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง สามารถนำไปแจกกับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

๔. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วนำมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ในการนำไปใช้แจกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

๓.๓.๒ แบบสัมภาษณ์

๑. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์

๒. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

๓. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์

๔. สร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อนำมาวิเคราะห์

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิจัย “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

๓.๔.๑ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

๑. ขอหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึง นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

---

[๔] สมนึก ภัททิยธนี, **การวัดผลการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กาฬสินธุ์: ประสานการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๒๐.

[๕] สิน พันธุ์พินิจ**, เทคนิคการวิจัยทางสังคม**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทจูนพลับลิซซิ่ง จำกัด,๒๕๔๗), หน้า ๑๙๑.

๒. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูล กับพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๙๕ ชุด และเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง แล้วนำมาตรวจสอบความถูกต้อง ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ทั้งหมดจำนวน ๙๕ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐% ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

๓. นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ต่อไป

๓.๔.๒ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

๑. ขอหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์

๒. ทำการนัดวัน เวลา และสถานที่กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อสัมภาษณ์ตามที่กำหนดไว้

๓. ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนดนัดไว้ จนครบทุกประเด็นโดยขออนุญาตใช้วิธีการจดบันทึกและการบันทึกเสียงประกอบการสัมภาษณ์

๔. นำข้อมูลดิบที่ได้มารวบรวมเพื่อวิเคราะห์โดยวิธีการที่เหมาะสมและนำเสนอต่อไป

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว”ผู้วิจัยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์โดยใช้สถิติ ดังนี้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและพรรณนา ปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), และอธิบายถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้คือการทดสอบค่าที (t-test) ในกรณีตัวแปรต้นสองกลุ่ม และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่สามกลุ่มขึ้นไป เมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างเป็นสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD.)

เกณฑ์การพิจารณาค่าเฉลี่ย ดังนี้

เกณฑ์ที่ใช้แปลผลข้อคำถามที่ได้จากการประเมินผล ดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย การแปลความหมาย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๔.๒๑ – ๕.๐๐ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๓.๔๑ – ๔.๒๐ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์มาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๒.๖๑ – ๓.๔๐ กำหนดให้อยู่เกณฑ์ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๘๑ – ๒.๖๐ กำหนดให้อยู่เกณฑ์น้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๐๐ – ๑.๘๐ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์น้อยที่สุด[๖]

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended Question) สำหรับข้อคำถามปลายเปิดผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลได้กำหนดตามกรอบของการวิจัยจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดกลุ่มข้อมูล (Data Grouping) ตามกรอบที่ได้กำหนดเอาไว้แล้วทำการวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency)

๓.๕.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์โดยวิธีการ ดังนี้

๑. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาถอดเสียงและบันทึกเป็นข้อความ

๒. นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการจดบันทึกมาจำแนกเป็นประเด็นและเรียบเรียงเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัย

๓. วิเคราะห์คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ประกอบบริบท (Context)

๔. สังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยและนำเสนอต่อไป

---

[๖] ชูศรี วงศ์รัตนะ, **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (นนทบุรี: ไทเนรมิตกิจ อินเตอร์โปรเกรสซิฟ, ๒๕๕๓), หน้า ๗๕.

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว”ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๙๕ ชุด มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอดังต่อไปนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

๔.๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน

๔.๔ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

๔.๕ ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

๔.๖ สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๙๕ คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือน แสดงด้วยความถี่และร้อยละ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ จำนวน และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=๙๕)

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	๔๑	๔๓.๒
	หญิง	๕๔	๕๖.๘
	รวม	**๙๕**	**๑๐๐.๐**
อายุ			
	ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๔๐	๔๒.๑
	๓๐ – ๔๐ ปี	๒๗	๒๘.๔
	๔๑ – ๕๐ ปี	๒๐	๒๑.๑
	๕๑ ปีขึ้นไป	๘	๘.๔
	รวม	**๙๕**	**๑๐๐.๐**
ระดับการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔๔	๔๖.๓
	ปริญญาตรี	๔๒	๔๔.๒
	ปริญญาโทขึ้นไป	๙	๙.๕
	รวม	**๙๕**	**๑๐๐.๐**
ตำแหน่ง			
	พนักงาน	๓๖	๓๗.๙
	ลูกจ้างประจำ	๖	๖.๓
	พนักงานจ้างตามภารกิจ	๒๖	๒๗.๔
	พนักงานจ้างทั่วไป	๒๗	๒๘.๔
	รวม	**๙๕**	**๑๐๐.๐**
เงินเดือน			
	ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๓๒	๓๓.๗
	๑๐,๐๐๐ – ๒๐,๐๐๐ บาท	๔๗	๔๙.๕
	๒๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐ บาท	๗	๗.๔
	ตั้งแต่ ๓๐,๐๐๑ ขึ้นไป	๙	๙.๕
	รวม	**๙๕**	**๑๐๐.๐**

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” จำแนกได้ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน ๕๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๘ ส่วนเพศชายมีจำนวน ๔๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๒

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี มีจำนวน ๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๑ มีอายุระหว่าง ๓๐ – ๔๐ ปี มีจำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๔ มีอายุระหว่าง ๔๑ – ๕๐ ปี มีจำนวน ๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๑ มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป มีจำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๔ ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๒ มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๓ มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน ๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๕ ตามลำดับ

ตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงาน จำนวน ๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๙ มีตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๔ มีตำแหน่งพนักงานจ้างตามภารกิจ มีจำนวน ๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๔มีตำแหน่งลูกจ้างประจำ จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๓ ตามลำดับ

เงินเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีเงินเดือนอยู่ระหว่าง ๑๐,๐๐๐ – ๒๐,๐๐๐ บาท มีจำนวน ๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๕ มีเงินเดือนต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท มีจำนวน ๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๗ มีเงินเดือนตั้งแต่ ๓๐,๐๐๑ ขึ้นไป มีจำนวน ๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๕ มีเงินเดือนอยู่๓ระหว่าง ๒๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐ บาท มีจำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๔ ตามลำดับ

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ๑.ปัจจัยจูงใจ คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ๒.ปัจจัยค้ำจุน คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองและบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **โดยภาพรวม**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาพรวม	ระดับแรงจูงใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑.ปัจจัยจูงใจ			
๑.ด้านความสำเร็จในการทำงาน	๓.๘๔	๐.๕๐๗	มาก
๒.ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	๓.๖๐	๐.๕๗๕	มาก
๓.ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	๓.๖๕	๐.๖๕๐	มาก
๔.ด้านความรับผิดชอบ	๓.๕๑	๐.๕๘๘	มาก
๕.ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	๓.๔๓	๐.๖๔๖	มาก
๒.ปัจจัยค้ำจุน			
๖.ด้านนโยบายและการบริหาร	๓.๗๙	๐.๖๐๑	มาก
๗.ด้านการปกครองและบังคับบัญชา	๓.๔๗	๐.๗๘๐	มาก
๘.ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	๓.๕๙	๐.๗๓๗	มาก
๙. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	๓.๖๒	๐.๖๗๗	มาก
๑๐. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน	๓.๔๒	๐.๗๘๓	มาก
ภาพรวม	**๓.๕๙**	**๐.๕๔๔**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๕๙, S.D. = ๐.๕๔๔)

เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **๑.ปัจจัยจูงใจ** ด้านความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X}$ = ๓.๘๔, S.D. = ๐.๕๐๗) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X}$ = ๓.๖๕, S.D. = ๐.๖๕๐) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{X}$ = ๓.๖๐, S.D. = ๐.๕๗๕) ด้านความรับผิดชอบ ($\bar{X}$ = ๓.๕๑, S.D. = ๐.๕๘๘) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ($\bar{X}$= ๓.๔๓, S.D. = ๐.๕๐๙) ทุกด้านอยู่ในระดับมากตามลำดับ **๒.ปัจจัยค้ำจุน** ด้านนโยบายและการบริหาร ($\bar{X}$ = ๓.๗๙, S.D. = ๐.๖๐๑) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{X}$ = ๓.๖๒, S.D. = ๐.๖๗๗) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X}$ = ๓.๕๙, S.D. = ๐.๗๓๗) ด้านการปกครองและบังคับบัญชา ($\bar{X}$ =๓.๔๗, S.D. = ๐.๗๘๐) ด้านเงินเดือนและผลปะโยชน์ตอบแทน ($\bar{X}$ = ๓.๔๒, S.D. = ๐.๗๘๓) ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **ด้านความสำเร็จในการทำงาน**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน	**ระดับแรงจูงใจ**		
	$\bar{X}$	S.D.	**แปลผล**
๑. ผลสำเร็จของงานมาจากความมุ่งมั่นพากเพียรของท่านในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	๓.๙๗	๐.๖๖๐	มาก
๒. ผู้บังคับบัญชาชื่นชมต่อผลการปฏิบัติงานมาจากความเสียสละและทุ่มเทของท่าน	๓.๔๑	๐.๙๐๕	มาก
๓. ผลสำเร็จของงานเกิดจากการมีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหา	๓.๘๔	๐.๖๒๔	มาก
๔. ผลสำเร็จของงานมาจากการที่ท่านได้นำเอาความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาใช้อย่างเต็มที่	๓.๙๘	๐.๖๘๔	มาก
๕. ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานทำให้เกิดกำลังที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น	๓.๙๘	๐.๖๙๙	มาก
ภาพรวม	**๓.๘๔**	**๐.๕๐๗**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๔, S.D. = ๐.๕๐๗)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	**ระดับแรงจูงใจ**		
	$\bar{X}$	S.D.	**แปลผล**
๑. ท่านปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา	๓.๕๘	๐.๘๒๐	มาก
๒. ท่านได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	๓.๖๐	๐.๗๓๕	มาก
๓. งานที่ท่านทำอยู่ ทำให้เป็นคนสำคัญในทัศนะของบุคลากรในองค์กร	๓.๕๖	๐.๗๙๕	มาก
๔. เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ	๓.๖๗	๐.๖๐๙	มาก
๕. ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ท่านปฏิบัติอยู่เสมอ	๓.๕๗	๐.๖๗๙	มาก
ภาพรวม	**๓.๖๐**	**๐.๕๗๕**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๖๐, S.D. = ๐.๕๗๕)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	**ระดับแรงจูงใจ**		
	$\bar{X}$	S.D.	**แปลผล**
๑. งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจในปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	๓.๔๗	๐.๘๘๕	มาก
๒. ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สำเร็จโดยไม่รู้สึกถึงความยากลำบาก	๓.๗๗	๐.๘๑๘	มาก
๓. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ช่วยให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้า	๓.๕๕	๐.๙๓๑	มาก
๔. ลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพ	๓.๖๗	๐.๘๐๕	มาก
๕. งานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	๓.๗๘	๐.๖๗๑	มาก
ภาพรวม	**๓.๖๕**	**๐.๖๕๐**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๖๕, S.D. = ๐.๖๕๐) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **ด้านความรับผิดชอบ**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความรับผิดชอบ	**ระดับแรงจูงใจ**		
	$\bar{X}$	S.D.	**แปลผล**
๑. ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ	๓.๕๘	๐.๗๘๐	มาก
๒. ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน	๓.๕๖	๐.๗๑๐	มาก
๓. ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน	๓.๓๙	๐.๘๕๔	ปานกลาง
๔. มีการวางแผนการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบกำหนดไว้อย่างชัดเจน	๓.๖๓	๐.๗๔๕	มาก
๕. ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการตัดสินใจ	๓.๓๘	๐.๘๐๑	ปานกลาง
ภาพรวม	**๓.๕๑**	**๐.๕๘๘**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๕๑, S.D. = ๐.๕๘๘)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก คือ ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบกำหนดไว้อย่างชัดเจน ส่วนได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน และปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	ระดับแรงจูงใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถที่ปรากฏจากผลงานในหน้าที่	๓.๒๓	๐.๙๒๘	ปานกลาง
๒. ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการปรับหรือโยกย้ายตำแหน่งที่เหมาะสม	๓.๒๕	๐.๙๒๒	ปานกลาง
๓. มีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่ทำให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า	๓.๔๔	๐.๘๕๙	มาก
๔. มีการวางแผนการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน	๓.๖๘	๐.๖๗๓	มาก
๕. ได้รับความรู้เพิ่มเติมโดยการเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานหรือการเข้าร่วมประชุม	๓.๕๓	๐.๙๒๑	มาก
ภาพรวม	**๓.๔๓**	**๐.๖๔๖**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๔๓, S.D. = ๐.๖๔๖)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่ทำให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า การวางแผนการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน และได้รับความรู้เพิ่มเติมโดยการเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานหรือการเข้าร่วมประชุม ส่วนมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถที่ปรากฏจากผลงานในหน้าที่ และได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการปรับหรือโยกย้ายตำแหน่งที่เหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **ด้านนโยบายและการบริหาร**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านนโยบายและการบริหาร	**ระดับแรงจูงใจ**		
	$\bar{X}$	S.D.	**แปลผล**
๑. หน่วยงานของท่านมีนโยบายในการดำเนินการที่ชัดเจนและเหมาะสม	๓.๗๑	๐.๗๒๗	มาก
๒. หน่วยงานของท่านมีการประชุมหรือชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงานออกมาชัดเจนเป็นที่ทราบทั่วกัน	๓.๗๔	๐.๗๘	มาก
๓. ท่านสามารถปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและนโยบายของหน่วยงานเป็นอย่างดี	๓.๘๔	๐.๖๘๙	มาก
๔. ท่านปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ	๓.๙๓	๐.๗๓๓	มาก
๕. การบริหารงานในองค์กรมีระบบแบบแผนชัดเจน	๓.๗๓	๐.๗๙๑	มาก
ภาพรวม	**๓.๗๙**	**๐.๖๐๑**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านนโยบายและการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๗๙, S.D. = ๐.๖๐๑)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านนโยบายและการบริหาร อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **ด้านการปกครองและบังคับบัญชา**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านการปกครองและบังคับบัญชา	**ระดับแรงจูงใจ**		
	$\bar{X}$	S.D.	**แปลผล**
๑. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	๓.๕๘	๐.๘๐๗	มาก
๒. ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อท่านและบุคลากรในองค์กรด้วยความเสมอภาค	๓.๔๕	๐.๙๔๓	มาก
๓. ผู้บังคับบัญชาปกครองด้วยหลักเหตุผลและยุติธรรม	๓.๔๔	๐.๙๐๘	มาก
๔. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำยุคใหม่สามารถปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดี	๓.๓๙	๐.๗๘๙	ปานกลาง
๕. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสนิทสนม จริงใจและมีความเป็นกันเอง	๓.๔๖	๐.๙๔๓	มาก
ภาพรวม	**๓.๔๗**	**๐.๗๘๐**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านกรปกครองและบังคับบัญชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๔๗, S.D. = ๐.๗๘๐)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านกรปกครองและบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อท่านและบุคลากรในองค์กรด้วยความเสมอภาค ผู้บังคับบัญชาปกครองด้วยหลักเหตุผลและยุติธรรม และผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสนิทสนม จริงใจและมีความเป็นกันเอง ส่วนผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำยุคใหม่สามารถปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดี อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	**ระดับแรงจูงใจ**		
	$\bar{X}$	S.D.	**แปลผล**
๑. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่านดูแลเอาใจใส่ ช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน	๓.๕๘	๐.๘๒๐	มาก
๒. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่านให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลของท่าน	๓.๕๖	๐.๘๔๗	มาก
๓. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสนิทสนม จริงใจและมีความเป็นกันเอง	๓.๕๕	๐.๘๙๖	มาก
๔. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการติดต่อประสานงาน	๓.๖๕	๐.๘๐๙	มาก
๕. ผู้บังคับบัญชาให้ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ปฏิบัติงาน	๓.๖๐	๐.๘๕๖	มาก
ภาพรวม	**๓.๕๙**	**๐.๗๓๗**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (($\bar{X}$ = ๓.๕๙, S.D. = ๐.๗๓๗)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	**ระดับแรงจูงใจ**		
	$\bar{X}$	S.D.	**แปลผล**
๑. วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและชุดฟอร์มต่างๆ ในการปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอ และสะดวกที่จะนำมาใช้	๓.๕๖	๐.๘๕๙	มาก
๒. หน่วยงานของท่านมีทรัพยากรบุคคลเหมาะสมกับปริมาณงาน	๓.๕๑	๐.๘๘๖	มาก
๓. ตั้งงบประมาณเพื่อให้ใช้ในการดูแลสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	๓.๕๙	๐.๘๕๗	มาก
๔. หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	๓.๖๑	๐.๘๑๖	มาก
๕. หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศในการทำงานและแสงสว่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	๓.๘๔	๐.๗๐๔	มาก
ภาพรวม	**๓.๖๒**	**๐.๖๗๗**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๖๒, S.D. = ๐.๖๗๗)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๑๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน	ระดับแรงจูงใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบของท่าน	๓.๕๖	๐.๘๐๘	มาก
๒. มีการให้สวัสดิการในการเบิกค่ารักษาพยาบาลและด้านสวัสดิการอื่นๆ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ ที่ทางหน่วยงานจัดให้	๓.๕๗	๑.๐๓๘	มาก
๓. ท่านได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาขั้นเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ	๓.๓๗	๐.๙๔๖	ปานกลาง
๔. ค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการเพียงพอต่อการเลี้ยงชีพกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	๓.๑๙	๑.๐๒๔	ปานกลาง
๕. การเบิกจ่ายสวัสดิการต่างๆ ในหน่วยงานของท่านมีความสะดวก และรวดเร็ว	๓.๔๑	๑.๐๐๕	มาก
ภาพรวม	**๓.๔๒**	**๐.๗๘๓**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๔๒, S.D. = ๐.๗๘๓)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน อยู่ในระดับมาก คือ เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบของท่าน มีการให้สวัสดิการในการเบิกค่ารักษาพยาบาลและด้านสวัสดิการอื่นๆ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ ที่ทางหน่วยงานจัดให้ และการเบิกจ่ายสวัสดิการต่างๆ ในหน่วยงานของท่านมีความสะดวก และรวดเร็ว ส่วนท่านได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาขั้นเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ และค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการเพียงพอต่อการเลี้ยงชีพกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง

๔.๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ ๑ พนักงานที่มี เพศ ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๓ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **จำแนกตามเพศ**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	เพศ				t	Sig.
	ชาย (๔๑ คน)		หญิง (๕๔ คน)			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
๑. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	๓.๘๗	๐.๕๙๘	๓.๘๑	๐.๔๓๐	๐.๕๑๙	๐.๖๐๕
๒. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	๓.๗๐	๐.๖๓๓	๓.๕๒	๐.๕๒๑	๑.๕๑๒	๐.๑๓๔
๓. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	๓.๗๑	๐.๗๔๓	๓.๖๐	๐.๕๗๑	๐.๘๓๓	๐.๔๐๗
๔. ด้านความรับผิดชอบ	๓.๕๖	๐.๖๖๑	๓.๔๗	๐.๕๓๐	๐.๗๗๒	๐.๔๔๒
๕. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	๓.๕๑	๐.๗๑๑	๓.๓๖	๐.๕๙๑	๑.๑๑๖	๐.๒๖๗
๖. ด้านนโยบายการบริหาร	๓.๘๖	๐.๗๓๗	๓.๗๓	๐.๔๗๑	๑.๐๑๖	๐.๓๑๔
๗. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	๓.๕๒	๐.๙๔๐	๓.๔๓	๐.๖๔๐	๐.๕๓๔	๐.๕๙๕
๘. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	๓.๖๐	๐.๙๑๐	๓.๕๘	๐.๕๘๑	๐.๐๘๔	๐.๙๓๓
๙. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	๓.๖๕	๐.๗๓๗	๓.๖๐	๐.๖๓๔	๐.๓๔๖	๐.๗๓๐
๑๐. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน	๓.๔๒	๐.๘๘๔	๓.๔๒	๐.๗๐๖	๐.๐๐๖	๐.๙๙๕
รวม	**๓.๖๔**	**๐.๖๖๔**	**๓.๕๕**	**๐.๔๓๕**	**๐.๗๓๘**	**๐.๔๖๓**

จากตารางที่ ๔.๑๓ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวม จำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกัน (t = ๐.๗๓๘, Sig.= ๐.๔๖๓) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้าน

สมมติฐานที่ ๒ พนักงานที่มี อายุ ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๔ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **จำแนกตามอายุ**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๒๘	๓	๐.๐๐๙	๐.๐๓๖	๐.๙๙๑
	ภายในกลุ่ม	๒๔.๑๓๐	๙๑	๐.๒๖๕		
	รวม	๒๔.๑๕๘	๙๔			
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	๐.๔๕๐	๓	๐.๑๕๐	๐.๔๔๕	๐.๗๒๑
	ภายในกลุ่ม	๓๐.๖๖๘	๙๑	๐.๓๓๗		
	รวม	๓๑.๑๑๘	๙๔			
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	๐.๗๒๖	๓	๐.๒๔๒	๐.๕๖๕	๐.๖๓๙
	ภายในกลุ่ม	๓๘.๙๓๒	๙๑	๐.๔๒๘		
	รวม	๓๙.๖๕๗	๙๔			
ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	๐.๘๘๓	๓	๐.๒๙๔	๐.๘๔๖	๐.๔๗๒
	ภายในกลุ่ม	๓๑.๖๖๒	๙๑	๐.๓๔๘		
	รวม	๓๒.๕๔๕	๙๔			
ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๗๘๖	๓	๐.๒๖๒	๐.๖๒๐	๐.๖๐๔
	ภายในกลุ่ม	๓๘.๔๖๓	๙๑	๐.๔๒๓		
	รวม	๓๙.๒๔๙	๙๔			
ด้านนโยบายการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	๑.๓๗๗	๓	๐.๔๕๙	๑.๒๘๔	๐.๒๘๕
	ภายในกลุ่ม	๓๒.๕๒๘	๙๑	๐.๓๕๗		
	รวม	๓๓.๙๐๕	๙๔			
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	๓.๗๒๑	๓	๑.๒๔๐	๒.๑๐๙	๐.๑๐๕
	ภายในกลุ่ม	๕๓.๕๑๔	๙๑	๐.๕๘๘		
	รวม	๕๗.๒๓๕	๙๔			
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๔.๒๘๖	๓	๑.๔๓๒	๒.๗๘๙*	๐.๐๔๕
	ภายในกลุ่ม	๔๖.๗๒๘	๙๑	๐.๕๑๓		
	รวม	๕๑.๐๒๕	๙๔			
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	๒.๕๔๗	๓	๐.๘๔๙	๑.๙๐๖	๐.๑๓๔
	ภายในกลุ่ม	๔๐.๕๓๑	๙๑	๐.๔๔๕		
	รวม	๔๓.๐๗๘	๙๔			

ตารางที่ ๔.๑๔ (ต่อ)

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๗๑๑	๓	๐.๕๗๐	๐.๙๒๗	๐.๔๓๑
	ภายในกลุ่ม	๕๕.๙๗๕	๙๑	๐.๖๑๕		
	รวม	๕๗.๖๘๖	๙๔			
รวม	**ระหว่างกลุ่ม**	**๐.๗๖๖**	**๓**	**๐.๒๕๕**	**๐.๘๕๙**	**๐.๔๖๖**
	ภายในกลุ่ม	**๒๗.๐๕๐**	**๙๑**	**๐.๒๙๗**		
	รวม	**๒๗.๘๑๖**	**๙๔**			

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕**

จากตารางที่ ๔.๑๔ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวม จำแนกตามอายุ พบว่า ไม่แตกต่างกัน (F=๐.๘๙๕, Sig.=๐.๔๖๖) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (F=๒.๗๘๙, Sig.=๐.๐๔๕) ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD.) ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังตารางที่ ๔.๑๕

ตารางที่ ๔.๑๕ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน **ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล**

(n=๙๕)

อายุ		**อายุ**			
		ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๓๐ – ๔๐ ปี	๔๑ – ๕๐ ปี	๕๑ ปีขึ้นไป
	$\overline{X}$	๓.๗๖	๓.๔๕	๓.๖๕	๓.๐๓
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๓.๗๖	-	๐.๓๑	๐.๑๑	๐.๗๓*
๓๐ – ๔๐ ปี	๓.๔๕	-	-	-๐.๒๐	๐.๔๒
๔๑ – ๕๐ ปี	๓.๖๕	-	-	-	๐.๖๒*
๕๑ ปีขึ้นไป	๓.๐๓	-	-	-	-

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕**

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี และอายุ ๔๑-๕๐ ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มากกว่าพนักงานที่มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

สมมติฐานที่ ๓ พนักงานที่มี ระดับการศึกษา ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๖ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **จำแนกตามการศึกษา**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	**แหล่งความแปรปรวน**	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๑๕๒	๒	๐.๕๗๖	๒.๓๐๓	๐.๑๐๖
	ภายในกลุ่ม	๒๓.๐๐๗	๙๒	๐.๒๕๐		
	รวม	๒๔.๑๕๘	๙๔			
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	๐.๒๕๘	๒	๐.๑๒๙	๐.๓๘๕	๐.๖๘๒
	ภายในกลุ่ม	๓๐.๘๖๐	๙๒	๐.๓๓๕		
	รวม	๓๑.๑๑๘	๙๔			
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	๐.๕๕๑	๒	๐.๒๗๕	๐.๖๔๘	๐.๕๒๕
	ภายในกลุ่ม	๓๙.๑๐๖	๙๒	๐.๔๒๕		
	รวม	๓๙.๖๕๗	๙๔			
ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	๐.๖๐๖	๒	๐.๓๐๓	๐.๘๗๓	๐.๔๒๑
	ภายในกลุ่ม	๓๑.๙๓๙	๙๒	๐.๓๔๗		
	รวม	๓๒.๕๔๕	๙๔			
ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๘๔๐	๒	๐.๔๒๐	๑.๐๐๖	๐.๓๗๐
	ภายในกลุ่ม	๓๘.๔๐๙	๙๒	๐.๔๑๗		
	รวม	๓๙.๒๔๙	๙๔			
ด้านนโยบายการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๕๘	๒	๐.๖๒๙	๑.๗๗๒	๐.๑๗๖
	ภายในกลุ่ม	๓๒.๖๔๗	๙๒	๐.๓๕๕		
	รวม	๓๓๙๐๕	๙๔			
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	๓.๒๓๑	๒	๑.๖๑๖	๒.๗๕๒	๐.๐๖๙
	ภายในกลุ่ม	๕๔.๐๐๔	๙๒	๐.๕๘๗		
	รวม	๕๗.๒๓๕	๙๔			
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๒.๒๙๔	๒	๑.๑๔๗	๒.๑๖๕	๐.๑๒๑
	ภายในกลุ่ม	๔๘.๗๓๑	๙๒	๐.๕๓๐		
	รวม	๕๑.๐๒๕	๙๔			
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	๒.๔๖๐	๒	๑.๒๓๐	๒.๗๘๖	๐.๐๖๗
	ภายในกลุ่ม	๔๐.๖๑๘	๙๒	๐.๔๔๑		
	รวม	๔๓.๐๗๘	๙๔			

ตารางที่ ๔.๑๖ (ต่อ)

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	๓.๓๓๓	๒	๑.๖๖๗	๒.๘๒๑	๐.๐๖๕
	ภายในกลุ่ม	๕๔.๓๕๒	๙๒	๐.๕๙๑		
	รวม	๕๗.๖๘๖	๙๔			
รวม	**ระหว่างกลุ่ม**	**๑.๑๑๓**	**๒**	**๐.๕๕๗**	**๑.๙๑๘**	**๐.๑๕๓**
	ภายในกลุ่ม	**๒๖.๗๐๓**	**๙๒**	**๐.๒๙๐**		
	รวม	**๒๗.๘๑๖**	**๙๔**			

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕**

จากตารางที่ ๔.๑๖ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกัน (F= ๑.๙๑๘, Sig.=๐.๑๕๓) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้าน

สมมติฐานที่ ๔ พนักงานที่มี ตำแหน่ง ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๗ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **จำแนกตามตำแหน่ง**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	dfs	MS	F	Sig.
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๙๔๐	๓	๐.๓๑๓	๑.๒๒๘	๐.๓๐๔
	ภายในกลุ่ม	๒๓.๒๑๘	๙๑	๐.๒๕๕		
	รวม	๒๔.๑๕๘	๙๔			
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	๐.๑๑๐	๓	๐.๓๐๗	๐.๑๐๗	๐.๙๕๖
	ภายในกลุ่ม	๓๑.๐๐๙	๙๑	๐.๓๔๑		
	รวม	๓๑.๑๑๘	๙๔			
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	๒.๒๐๗	๓	๐.๗๓๖	๑.๗๘๗	๐.๑๕๕
	ภายในกลุ่ม	๓๗.๔๕๑	๙๑	๐.๔๑๒		
	รวม	๓๙.๖๕๗	๙๔			
ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	๑.๘๓๑	๓	๐.๖๑๐	๑.๘๐๘	๐.๑๕๑
	ภายในกลุ่ม	๓๐.๗๑๔	๙๑	๐.๓๓๘		
	รวม	๓๒.๕๔๕	๙๔			
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	๔.๐๒๑	๓	๑.๓๔๐	๓.๔๖๓*	๐.๐๒๐
	ภายในกลุ่ม	๓๕.๒๒๗	๙๑	๐.๓๘๗		
	รวม	๓๙.๒๔๙	๙๔			
ด้านนโยบายการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๕๓	๓	๐.๔๑๘	๑.๑๖๔	๐.๓๒๘
	ภายในกลุ่ม	๓๒.๖๕๒	๙๑	๐.๓๕๙		
	รวม	๓๓.๙๐๕	๙๔			
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	๔.๘๒๒	๓	๑.๖๐๗	๒.๗๙๑*	๐.๐๔๕
	ภายในกลุ่ม	๕๒.๔๑๓	๙๑	๐.๕๗๖		
	รวม	๕๗.๒๓๕	๙๔			
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๕.๒๓๒	๓	๑.๗๔๔	๓.๔๖๕*	๐.๐๑๙
	ภายในกลุ่ม	๔๕.๗๙๓	๙๑	๐.๕๐๓		
	รวม	๕๑.๐๒๕	๙๔			
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๖๗๕	๓	๐.๕๕๘	๑.๒๒๗	๐.๓๐๔
	ภายในกลุ่ม	๔๑.๔๐๓	๙๑	๐๔๕๕		
	รวม	๔๓.๐๗๘	๙๔			

ตารางที่ ๔.๑๗ (ต่อ)

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	๔.๗๖๕	๓	๑.๕๘๘	๒.๗๓๑*	๐.๐๔๘
	ภายในกลุ่ม	๕๒.๙๒๑	๙๑	๐.๕๘๒		
	รวม	๕๗.๖๘๖	๙๔			
รวม	**ระหว่างกลุ่ม**	**๑.๖๖๕**	**๓**	**๐.๕๕๕**	**๑.๙๓๒**	**๐.๑๓๐**
	ภายในกลุ่ม	**๒๖.๑๕๐**	**๙๑**	**๐.๒๘๗**		
	รวม	**๒๗.๘๑๖**	**๙๔**			

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕**

จากตารางที่ ๔.๑๗ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ไม่แตกต่างกัน (F=๑.๙๓๒, Sig.=๐.๑๓๐) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (F=๓.๔๖๓, Sig.=๐.๐๒๐) ด้านการปกครองบังคับบัญชา (F=๒.๗๙๑, Sig.=๐.๐๔๕) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (F=๓.๔๖๕, Sig.=๐.๐๑๙) และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน (F=๒.๗๓๑, Sig.=๐.๐๔๘) ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD.) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๘ – ๔.๒๑

ตารางที่ ๔.๑๘ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน **ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน**

(n=๙๕)

ตำแหน่ง		**ตำแหน่ง**			
		พนักงาน	ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป
	$\overline{X}$	๓.๖๔	๒.๘๗	๓.๓๑	๓.๓๘
พนักงาน	๓.๖๔	-	๐.๗๗*	๐.๓๓*	๐.๒๖
ลูกจ้างประจำ	๒.๘๗	-	-	-๐.๔๔	-๐.๕๑
พนักงานจ้างตามภารกิจ	๓.๓๑	-	-	-	-๐.๐๗
พนักงานจ้างทั่วไป	๓.๓๘	-	-	-	-

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕**

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า ตำแหน่ง พนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มากกว่าลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างตามภารกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๙ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน **ด้านการปกครองบังคับบัญชา**

(n=๙๕)

ตำแหน่ง		**ตำแหน่ง**			
		พนักงาน	ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป
	$\overline{X}$	๓.๕๓	๒.๗๐	๓.๖๕	๓.๓๗
พนักงาน	๓.๕๓	-	๐.๘๓*	-๐.๑๒	๐.๑๖
ลูกจ้างประจำ	๒.๗๐	-	-	-๐.๙๕*	-๐.๖๗
พนักงานจ้างตามภารกิจ	๓.๖๕	-	-	-	๐.๒๘
พนักงานจ้างทั่วไป	๓.๓๗	-	-	-	-

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕**

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า ตำแหน่ง พนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา มากกว่าลูกจ้างประจำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตำแหน่งลูกจ้างประจำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า พนักงานจ้างตามภารกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๐ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน **ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล**

(n=๙๕)

ตำแหน่ง		**ตำแหน่ง**			
		พนักงาน	ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป
	$\overline{X}$	๓.๖๕	๒.๗๓	๓.๗๕	๓.๕๔
พนักงาน	๓.๖๕	-	๐.๙๒*	-๐.๑๐	๐.๑๑
ลูกจ้างประจำ	๒.๗๓	-	-	-๑.๐๒*	-๐.๘๑*
พนักงานจ้างตามภารกิจ	๓.๗๕	-	-	-	๐.๒๑
พนักงานจ้างทั่วไป	๓.๕๔	-	-	-	-

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕**

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า ตำแหน่ง พนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มากกว่าลูกจ้างประจำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตำแหน่งลูกจ้างประจำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า พนักงานจ้างตามภารกิจและพนักงานจ้างทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๒๑ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใน **ด้านเงินเดือน**

(n=๙๕)

ตำแหน่ง		**ตำแหน่ง**			
		พนักงาน	ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป
	$\overline{X}$	๓.๖๗	๒.๙๐	๓.๓๖	๓.๒๕
พนักงาน	๓.๖๗	-	๐.๗๗*	๐.๓๑	๐.๔๒*
ลูกจ้างประจำ	๒.๙๐	-	-	-๐.๔๖	-๐.๓๕
พนักงานจ้างตามภารกิจ	๓.๓๖	-	-	-	๐.๑๑
พนักงานจ้างทั่วไป	๓.๒๕	-	-	-	-

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕**

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า ตำแหน่ง พนักงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน มากกว่าลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

สมมติฐานที่ ๕ พนักงานที่มี เงินเดือน ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๒ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว **จำแนกตามเงินเดือน**

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๒๘๙	๓	๐.๐๙๖	๐.๓๖๗	๐.๗๗๗
	ภายในกลุ่ม	๒๓.๘๗๐	๙๑	๐.๒๖๒		
	รวม	๒๔.๑๕๘	๙๔			
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	ระหว่างกลุ่ม	๐.๖๒๐	๓	๐.๒๐๗	๐.๖๑๗	๐.๖๐๖
	ภายในกลุ่ม	๓๐.๔๙๘	๙๑	๐.๓๓๕		
	รวม	๓๑.๑๑๘	๙๔			
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	๐.๕๓๖	๓	๐.๑๗๙	๐.๔๑๖	๐.๗๔๒
	ภายในกลุ่ม	๓๙.๑๒๑	๙๑	๐.๔๓๐		
	รวม	๓๙.๖๕๗	๙๔			
ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	๐.๒๐๖	๓	๐.๐๖๙	๐.๑๙๓	๐.๙๐๑
	ภายในกลุ่ม	๓๒.๓๓๙	๙๑	๐.๓๕๕		
	รวม	๓๒.๕๔๕	๙๔			
ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๔๐๐	๓	๐.๑๓๓	๐.๓๑๒	๐.๘๑๗
	ภายในกลุ่ม	๓๘.๘๔๙	๙๑	๐.๔๒๗		
	รวม	๓๙.๒๔๙	๙๔			
ด้านนโยบายการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	๐.๓๖๙	๓	๐.๑๒๓	๐.๓๓๔	๐.๘๐๑
	ภายในกลุ่ม	๓๓.๕๓๖	๙๑	๐.๓๖๙		
	รวม	๓๓.๙๐๕	๙๔			
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๘๕	๓	๐.๔๒๘	๐.๖๙๗	๐.๕๕๖
	ภายในกลุ่ม	๕๕.๙๕๐	๙๑	๐.๖๑๕		
	รวม	๕๗.๒๓๕	๙๔			
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๐.๕๑๘	๓	๐.๑๗๓	๐.๓๑๑	๐.๘๑๗
	ภายในกลุ่ม	๕๐.๕๐๗	๙๑	๐.๕๕๕		
	รวม	๕๑.๐๒๕	๙๔			
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๘๓๖	๓	๐.๒๗๙	๐.๖๐๐	๐.๖๑๖
	ภายในกลุ่ม	๔๒.๒๔๒	๙๑	๐.๔๖๔		
	รวม	๔๓.๐๗๘	๙๔			

ตารางที่ ๔.๒๒ (ต่อ)

(n=๙๕)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๗๒๙	๓	๐.๒๔๓	๐.๓๘๘	๐.๗๖๒
	ภายในกลุ่ม	๕๖.๙๕๗	๙๑	๐.๖๒๖		
	รวม	๕๗.๖๘๖	๙๔			
รวม	**ระหว่างกลุ่ม**	**๐.๐๒๖**	**๓**	**๐.๐๐๙**	**๐.๐๒๘**	**๐.๙๙๔**
	ภายในกลุ่ม	**๒๗.๗๙๐**	**๙๑**	**๐.๓๐๕**		
	รวม	**๒๗.๘๑๖**	**๙๔**			

จากตารางที่ ๔.๒๒ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวม จำแนกตามเงินเดือน พบว่า ไม่แตกต่างกัน (F=๐.๐๒๘, Sig.=๐.๙๙๔) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีเงินเดือนต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้าน

ตารางที่ ๔.๒๓ ผลสรุปโดยรวมการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลตามสมมติฐานที่ ๑ – ๕

(n=๙๕)

สมมติฐาน	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	ค่า t	ค่า F	Sig.	ผลการศึกษา	
						ยอมรับ	ปฏิเสธ
๑.	เพศ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	๐.๗๘๓	-	๐.๔๖๓	-	✓
๒.	อายุ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	-	๐.๘๕๙	๐.๔๖๖	-	✓
๓.	ระดับการศึกษา	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	-	๑.๙๑๘	๐.๑๕๓	-	✓
๔.	ตำแหน่ง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	-	๑.๙๓๒	๐.๑๓๐	-	✓
๕.	เงินเดือน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	-	๐.๐๒๘	๐.๙๙๔	-	✓

จากตารางที่ ๔.๒๓ ผลสรุปโดยรวมการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ดังนี้

พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

พนักงานที่มีเงินเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

๔.๔ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามรายด้าน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๔ – ๔.๒๕

ตารางที่ ๔.๒๔ ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวดสระแก้ว

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	จำนวน
๑.	ยังขาดการกระจายงานให้เหมาะสม ทำให้พนักงานได้รับงานเกินขีดความสามารถ ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายไม่สำเร็จตามเวลา	๓
๒.	ขาดความเชื่อมั่นจากผู้บังคับบัญชา เนื่องจากความคิดเห็นที่ปิดกั้น	๒
๓.	เป็นงานเฉพาะหน้า ที่ต้องการความรวดเร็ว กระชั้นเวลามากทำให้เกิดช่องโหว่และความผิดพลาดเสมอ ต้องคอยแก้ไข	๓
๔.	พนักงานหนึ่งคนรับผิดชอบงานหลายด้าน ขาดความรู้ความสามารถในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ทำให้งานล่าช้า ผิดพลาด	๔
๕.	งานที่ปฏิบัติไม่ตรงกับตำแหน่งงาน จนนำมาประเมินไม่ได้ ผลคือกลายเป็นคนไม่ทำงาน	๒
๖.	มีความกดดันในการปฏิบัติงาน ขาดประสิทธิภาพ ขาดแรงจูงใจ	๓
๗.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานขาดความจริงใจ ไม่ให้ความสนใจในการดูแลเอาใจใส่ และช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	๒
๘.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานขาดคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม	๒
๙.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานใช้อารมณ์มากกว่าความคิด ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน บรรยากาศในการทำงานหมดไป ทำให้งานที่ปฏิบัติออกมาไม่ดีเท่าที่ควร	๕
๑๐.	เงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ ไม่พอสำหรับเศรษฐกิจยุค ๔.๐	๗

ตารางที่ ๔.๒๕ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดเมืองสระแก้ว

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน
๑.	ควรบริหารจัดการเรื่องอำนาจหน้าที่ งานที่รับผิดชอบให้เหมาะสม การกระจายงานให้เหมาะสมกับกับความสามารถของพนักงาน	๓
๒.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรรับฟังความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน	๒
๓.	ควรมีการวางแผนงานที่จะปฏิบัติ เวลาที่เหมาะสม ลดขั้นตอน ถูกกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน	๓
๔.	ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้พนักงาน ได้ร่วมประชุม ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ	๔
๕.	ควรจัดสรรงานให้เหมาะสม กระจายงานให้ถูกกับหน้าที่ที่ปฏิบัติ	๒
๖.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรให้ความสนใจในการดูแลเอาใจใส่ และช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนทุกคนในองค์กรเป็นครอบครัว	๓
๗.	ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้พนักงาน ได้ร่วมประชุม ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ	๒
๘.	ควรจัดโครงการอบรมเกี่ยวกับธรรมะเข้ามาขัดเกลา	๒
๙.	ควรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนอยู่ร่วมกันด้วยความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจ ผลการปฏิบัติงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ	๕
๑๐.	ควรปรับเงินเดือนของพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ	๗

๔.๕ ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

การสัมภาษณ์นี้ มีจุดมุ่งหมายในการศึกษารวบรวมข้อมูลประกอบการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ถามตามกรอบทฤษฎีของเฮอร์เบอร์ก (Herzberg) ซึ่งประกอบไปด้วย **๑.ปัจจัยจูงใจ ๕ ด้าน** ประกอบไปด้วย ๑) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ๒) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ๓) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ๔) ด้านความรับผิดชอบ ๕) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และ **๒. ปัจจัยค้ำจุน ๕ ด้าน** ประกอบไปด้วย ๑) ด้านนโยบายและการบริหาร ๒) ด้านการปกครองและบังคับบัญชา ๓) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๔) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๕) ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน และสัมภาษณ์ถึงหลักธรรมที่นำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจ **หลักสังคหวัตถุ ๔** ประกอบไปด้วย ๑) ด้านทาน ๒) ด้านปิยวาจา ๓) ด้านอัตถจริยา ๔) ด้านสมานัตตตา ซึ่งสรุปบทสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) จำนวน ๑๒ ท่าน ดังต่อไปนี้

๑. ปัจจัยจูงใจ

๑) ด้านความสำเร็จในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติทำให้เกิดความภาคภูมิใจว่าได้ปฏิบัติงานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย ตามความมุ่งหวังของตนเองและองค์กร และผู้บังคับบัญชาควรให้อำนาจกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ได้สามารถตัดสินใจในงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน[๑] ควรมีความมุ่งมั่น พากเพียร แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ได้โดยมีเป้าหมายให้งานที่ทำประสบความสำเร็จ และมีความตระหนักในหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ[๒] ผลงานที่ออกมาได้รับคำชมเชย ได้รับการไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน[๓] การจะปฏิบัติงานให้สำเร็จนั้น จะต้องประกอบด้วยหลายด้านด้วยกัน เช่น สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน และสิ่งที่ขาดไม่ได้คือ ค่าตอบแทน ถือเป็นสิ่งสำคัญในด้านความสำเร็จในการทำงาน[๔] แรงจูงใจเป็นอันสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้พนักงานเทศบาลที่ปฏิบัติงานต้องคำนึงถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจว่าได้ปฏิบัติงานนั้นสำเร็จตามความมุ่งหวังของตนเอง[๕] และการพิจารณาให้เงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่สำเร็จตามที่กำหนด[๖] ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ดังนี้ ๑. การลงมือทำหรือปฏิบัติให้เห็น และเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ๒. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น ผลประโยชน์ตอบแทนปลายปี[๗] และหน่วยงานต้องให้พนักงานได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ

---

[๑] สัมภาษณ์ นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด, ปลัดเทศบาล, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๒] สัมภาษณ์ นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ, หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๓] สัมภาษณ์ นางธัญพร ขุนชาติ, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๔] สัมภาษณ์ จ.ส.อ.กิตติ์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๕] สัมภาษณ์ นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๖] สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อรัญ, ผู้อำนวยการกองช่าง, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๗] สัมภาษณ์ นางสาวนงค์ลักษณ์ ศรีแก้ว, หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

ของแต่ละท่านเพื่อที่การปฏิบัติงานจะได้ประสบความสำเร็จ[๘] และการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความมุ่งมั่น เต็มที่กับงานที่ได้รับมอบหมาย ก็จะทำให้งานประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย[๙] ควรจัดสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ โดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงาน ความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งงานนั้นๆ[๑๐] และหน่วยงานควรให้พนักงานได้เรียนรู้กับงานที่ปฏิบัติในหน้าที่ของตนเองอย่างละเอียด เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จ[๑๑] การได้รับการยกย่อง และชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จ[๑๒]

สรุป ความสำเร็จ ความสมหวังจากการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ปฏิภาณไหวพริบแก้ไขปัญหาและปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและของตนเอง ความสำเร็จในการทำงาน หน่วยงานต้องควรให้ความสำคัญกับการรักษาและจูงใจผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง โดยมุ่งเน้นประเด็นหลัก คือการเพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การวางตัว และขจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่สามารถส่งผลกระทบในเชิงลบต่อการสนับสนุนพนักงาน เช่น งานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน และควรเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับงานโดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงานและความสามารถของพนักงานในการจะดำรงตำแหน่งงานนั้นๆ

๒) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านการยอมรับยับถือ พบว่า การได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับคำชมเชย ทำให้มีพลัง มีเกียรติที่จะมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานนั้นๆ ต่อไป เพราะแสดงให้เห็นว่ามีผู้ได้รับผลประโยชน์จากการปฏิบัติงานนั้น[๑๓] งานที่ปฏิบัติเกิดประโยชน์ต่อประชาชนโดยส่วนร่วม เป็นงานที่สามารถมองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม องค์กรและประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด ผู้บังคับบัญชาไว้ใจในการปฏิบัติงาน[๑๔] การได้รับคำชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังบัญชา[๑๕] ชมเชยเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จเรียบร้อย และได้รับการยอมรับ จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและควรเป็นกันเองในการปฏิบัติงาน ทำงานร่วมกันเป็นทีม มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความสำเร็จสูงสุด และมีความจริงจังกับงานที่ปฏิบัติ[๑๖] และให้ความสำคัญและเปิดกว้างต่อความคิดของผู้อื่น ต้องโปร่งใส พยายามทำให้ทุกคนในองค์กรยอมรับ และพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น เต็มใจและมีความเมตตาต่อผู้อื่นพยายามช่วยเหลือแนะแนวทางแก้ปัญหาให้ผู้อื่น[๑๗] ชมเชยเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จเรียบร้อย และได้รับการยอมรับ จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน[๑๘] ควรแสดงออกหรือแสดงให้เห็นในการปฏิบัติงานให้

---

[๘] สัมภาษณ์ นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์, นิติกรชำนาญการ, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๙] สัมภาษณ์ นายสำราญ ลมพัด, พนักงานขับเครื่องจักรกลาง, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๐] สัมภาษณ์ นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย, พนักงานดับเพลิง, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๑] สัมภาษณ์ นายสุนทร แก้วกอง, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๒] สัมภาษณ์ นายตันโจ ศรีทิม, พนักงาน, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๓] สัมภาษณ์ นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด, ปลัดเทศบาล, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๔] สัมภาษณ์ นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ, หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๕] สัมภาษณ์ นางธัญพร ขุนชาติ, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๖] สัมภาษณ์ จ.ส.อ.กิตติ์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๗] สัมภาษณ์ นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๘] สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อรัญ, ผู้อำนวยการกองช่าง, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

เป็นตัวอย่าง ใช้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ เข้าถึงการปฏิบัติงานนั้นๆ และใช้หลักคุณธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา[๑๙] ควรเข้าสังคมให้เป็นที่เชื่อถือในสังคม และเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ ไม่หน้าไหว้หลังหลอก มีความแน่นอนในความคิดเห็นแต่ไม่ใช่ดื้อรั้น สุภาพ น่าคบ และเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับชั้น[๒๐] และมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้งานสำเร็จไปได้ด้วยดี[๒๑] หน่วยงานควรให้การยอมรับนับถือ จากการรู้หน้าที่บทบาทของตนเอง และให้คำแนะนำต่อเพื่อนร่วมงาน และปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถเพื่อความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติด้วย[๒๒] มีการชมเชย ร่วมแสดงความยินดี และการให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นๆ ที่ก่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ[๒๓] ปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ ก็จะเกิดการยอมรับ จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน[๒๔]

สรุป การที่พนักงานได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมถึงการได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ ที่มีต่อการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีความต้องการหรือมีความอยากได้ในความสำเร็จไม่เท่ากัน ควรยกย่องให้เป็นแบบอย่างที่ดี ให้ผู้อื่นยอมรับในผลการปฏิบัติงานพนักงานท่านนั้น วิธีปฏิบัติตนและทัศนคติที่คุณมีต่อเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นไม่ว่าคุณจะเป็นใคร วัยไหน มีตำแหน่งอะไร คุณก็มีสิทธิ์ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานเช่นกัน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อครอบครัว เสียสละ มีน้ำใจ ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนร่วม มาปฏิบัติงานตรงต่อเวลา และรู้หน้าที่บทบาทของตนเอง ให้คำแนะนำต่อเพื่อนร่วมงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เพื่อนร่วมงาน

๓) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติเป็นการได้รับมอบหมายให้ทำงานใหม่ๆ และผลงานที่ออกมาทุกฝ่ายให้การยอมรับ และเป็นเครื่องบ่งชี้หรือแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง เพราะหากมีหน้าที่หรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาจะทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า[๒๕] มีอิสระในการเสนอความคิด และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานในแต่ละขั้น และได้รับโอกาสให้พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ[๒๖] งานที่ได้รับมอบหมายจะต้องเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและระเบียบทุกผลงานที่ได้รับมอบหมายจะต้องออกมาดีและมีประโยชน์ต่อส่วนร่วม[๒๗] การปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลกับลักษณะของงาน มีเครื่องมือเครื่องใช้

---

[๑๙] สัมภาษณ์ นางสาวนงค์ลักษณ์ ศรีแก้ว, หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๒๐] สัมภาษณ์ นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์, นิติกรชำนาญ, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๒๑] สัมภาษณ์ นายสำราญ ลมพัด, พนักงานขับเครื่องจักรกลาง, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๒๒] สัมภาษณ์ นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย, พนักงานดับเพลิง, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๒๓] สัมภาษณ์ นายสุนทร แก้วกอง, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๒๔] สัมภาษณ์ นายตันโจ ศรีทิม, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๒๕] สัมภาษณ์ นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด, ปลัดเทศบาล, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๒๖] สัมภาษณ์ นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ, หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๒๗] สัมภาษณ์ นางธัญพร ขุนชาติ, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

หรืออุปกรณ์ที่เพียงพอ และเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ[๒๘] พนักงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์กรคือสถานที่ให้ชีวิตแก่ตนเองและครอบครัว พนักงานก็จะจงรักภักดีต่อองค์กร กระทำ การต่างๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้า[๒๙] การปฏิบัติงานใดๆ ก็ตามต้องมีความซื่อสัตย์ และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ[๓๐] แสดงให้เห็นและพูดชักจูงว่าในงานที่ปฏิบัตินั้นๆ มีคุณประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน ให้มองมุมบวกในงานที่ปฏิบัติ[๓๑] พนักงานที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า[๓๒] ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ[๓๓] และการมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ทำให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน ผู้มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน จะเป็นบุคคล ที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่การงานและมีวินัยในการปฏิบัติงาน[๓๔] ด้านลักษณะของงานอาจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมากน้อยเพียงใดนั้น ชื่อเสียงของหน่วยอยู่ที่การปฏิบัติพนักงาน เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นและชอบในสิ่งที่ปฏิบัติงาน ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของงาน ซึ่งจะส่งผลถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของเขา ให้กาลังใจชื่นชมงานที่สำเร็จ[๓๕] และในการปฏิบัติงานทุกอย่างที่สามารถทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้หน่วยงานประหยัดงบประมาณอีกส่วนหนึ่งได้ด้วยเช่นกัน[๓๖]

สรุป พนักงานที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง เมื่อดิ้นรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จพนักงานก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสม ผู้มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน จะเป็นบุคคล ที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นถึงงานที่ปฏิบัติอยู่นั้น และหน่วยงานควรที่จะมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ของพนักงานแต่ละคนเพื่อลดการหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติงาน และผู้บริหารควรให้โอกาสผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบตามความรู้ความสามารถเพื่อจะได้เป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

๔) ด้านความรับผิดชอบ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านความรับผิดชอบ พบว่า ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานควรพร้อมที่จะยอมรับทุกคำติชม และพร้อมแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน[๓๗] ปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายได้เป็นอย่างดี และคิดค้นงานใหม่ๆ ขึ้นมาอยู่เสมอ[๓๘] พนักงาน

---

[๒๘] สัมภาษณ์ จ.ส.อ.กิตติ์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๒๙] สัมภาษณ์ นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๓๐] สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อรัญ, ผู้อำนวยการกองช่าง, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๓๑] สัมภาษณ์ นางสาวนงค์ลักษณ์ ศรีแก้ว, หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๓๒] สัมภาษณ์ นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์, นิติกรชำนาญการ, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๓๓] สัมภาษณ์ นายสำราญ ลมพัด, พนักงานขับเครื่องจักร, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๓๔] สัมภาษณ์ นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย, พนักงานดับเพลิง, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๓๕] สัมภาษณ์ นายสุนทร แก้วกอง, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๓๖] สัมภาษณ์ นายตันโจ ศรีทิม, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๓๗] สัมภาษณ์ นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด, ปลัดเทศบาล, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๓๘] สัมภาษณ์ นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ, หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

ผู้ปฏิบัติงานทุกคนควรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ดี ไม่เป็นภาระแก่เพื่อนร่วมงาน[๓๙] ควรปลูกฝังสร้างค่านิยมกับการปฏิบัติงาน ให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และควรคำนึงถึงสิ่งที่ตนเองรับผิดชอบว่ามีผลดี หรือผลเสียอย่างไรในการปฏิบัติงาน[๔๐] และความรับผิดชอบในงานที่ตนเองได้รับนั้นถือเป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน[๔๑] และต่อความรับผิดชอบ ต่องานในหน้าที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงานนั้นๆ จะเป็นผลดีต่อราชการ[๔๒] เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรที่แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า เราก็มีส่วนในการแสดงความรับผิดชอบไปพร้อมๆ กัน[๔๓] การสร้างแรงจูงใจในการให้เกิดความรับผิดชอบนั้นถือเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะมีผลโดยตรงต่อตัวผู้ปฏิบัติงานเองแล้ว ยังส่งผลถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงาน[๔๔] ผู้บังคับบัญชาควรแบ่งงานให้มีความเหมาะสมเท่าเทียมกันในสายปฏิบัติ ระดับเดียวกัน[๔๕] ควรมีวินัยในการปฏิบัติงาน และถ้ามีการมอบหมายกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เมื่อมีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติงานแล้วต้องให้อำนาจในการตัดสินใจด้วย[๔๖] และควรฝึกให้ผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบด้วยการสร้างแรงจูงใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกหน่วยงานควรมี เพราะความรับผิดชอบต่อหน้าที่เป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน[๔๗] ทุกงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ควรจะต้องทำให้ดีที่สุด เพราะงานที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง หน้าที่[๔๘]

สรุป ผู้บังคับบัญชาควรที่จะมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ในด้านความรับผิดชอบ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานสำเร็จและมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการปฏิบัติงานความรับผิดชอบในหน้าที่การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายหรือตามกฎหมายกำหนดว่าได้รับมอบอำนาจในการพิจารณาสั่งการอย่างเต็มที่และการปฏิบัติงานนั้นๆ มีอิสรเสรีภาพในการตัดสินใจ

๕) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่าทุกผลงานที่พนักงานปฏิบัติจะต้องนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเปลี่ยนสายงานในระดับปฏิบัติงานที่สูงขึ้นซึ่งจะทำให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน[๔๙] ปฏิบัติงานที่อยู่ในความมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บังคับบัญชาชื่นชม สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่

---

[๓๙] สัมภาษณ์ นางธัญพร ขุนชาติ, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๔๐] สัมภาษณ์ จ.ส.อ.กิตติ์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๔๑] สัมภาษณ์ นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๔๒] สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อรัญ, ผู้อำนวยการกองช่าง, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๔๓] สัมภาษณ์ นางสาวนงค์ลักษณ์ ศรีแก้ว, หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๔๔] สัมภาษณ์ นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์, นิติกรชำนาญการ, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๔๕] สัมภาษณ์ นายสำราญ ลมพัด, พนักงานขับเครื่องจักรกลาง, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๔๖] สัมภาษณ์ นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย, พนักงานดับเพลิง, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๔๗] สัมภาษณ์ นายสุนทร แก้วกอง, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๔๘] สัมภาษณ์ นายตันโจ ศรีทิม, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๔๙] สัมภาษณ์ นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด, ปลัดเทศบาล, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

ปฏิบัติ[๕๐] ควรให้พนักงานได้ปฏิบัติงานตามสายงานที่ตนถนัดเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน[๕๑] ควรสร้างความรักความสามัคคีภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ ในการสนับสนุนซึ่งกันและกันไปตามโอกาสและลำดับ[๕๒] แรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ในทุกหน่วยงานควรมีพนักงานที่มีคุณสมบัติด้านความรับผิดชอบให้มากเพราะส่งผลถึงภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน[๕๓] ในการปฏิบัติงานต้องมีความ วิริยะ อุตสาหะ พนักงานคนใดทำหน้าที่อะไรก็ต้องทำให้ดีที่สุดหน่วยงานให้ความสำคัญกับเรื่องใด มีโอกาสและระยะเวลาในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น[๕๔] การให้ความชื่นชม ยกย่อง เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ไม่ขาด ไม่ลา ไม่มาสาย และผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานก็จะมีโอกาสก้าวหน้า[๕๕] งานที่พนักงานได้ปฏิบัตินั้นถ้าเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิด ได้ทำ ได้แก้ปัญหา และเสนอแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยตัวของพนักงานเอง โดยที่ผู้บังคับบัญชาหรือระบบงานไม่ได้เข้ามาเป็นข้อจำกัด ก็จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจมากขึ้น[๕๖] ในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอาจจะมองไปถึงการเพิ่มค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ[๕๗] การที่พนักงานจะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลานั้น สิ่งที่จำเป็นที่ขาดไม่ได้เลยก็คือ การเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาของพนักงานเอง และการได้รับการยอมรับและได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาของพนักงานเองในการปฏิบัติงาน[๕๘] และในหน่วยงานที่เราปฏิบัติงานอยู่นั้นควรมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความรู้สึกถึงการปฏิบัติงานเป็นทีมที่ดี ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ก็จะเป็นพลังอย่างหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น[๕๙] ในหน่วยงานควรมีการเลื่อนตำแหน่ง หรือเปลี่ยนตำแหน่งใหม่ เพื่อจะได้เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และในการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น[๖๐]

สรุป พนักงานจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้นั้น ต้องได้รับความเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชา และมีทีมงานและเพื่อนร่วมงานที่ดี และผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการปฏิบัติงานกับพนักงาน การได้รับส่งเสริมสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ในตำแหน่งหน้าที่การงาน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นไปตามความเหมาะสมอีกด้วย

---

[๕๐] สัมภาษณ์ นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ, หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๕๑] สัมภาษณ์ นางธัญพร ขุนชาติ, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๕๒] สัมภาษณ์ จ.ส.อ.กิตติ์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๕๓] สัมภาษณ์ นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๕๔] สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อรัญ, ผู้อำนวยการกองช่าง, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๕๕] สัมภาษณ์ นางสาวนงค์ลักษณ์ ศรีแก้ว, หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๕๖] สัมภาษณ์ นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์, นิติกรชำนาญการ, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๕๗] สัมภาษณ์ นายสำราญ ลมพัด, พนักงานขับเครื่องจักรกลาง, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๕๘] สัมภาษณ์ นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย, พนักงานดับเพลิง, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๕๙] สัมภาษณ์ นายสุนทร แก้วกอง, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๖๐] สัมภาษณ์ นายตันโจ ศรีทิม, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

๒. ปัจจัยค้ำจุน

๑) ด้านนโยบายและการบริหาร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า นโยบายขององค์กร และผู้บริหารควรสนับสนุนการปฏิบัติงานและนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร[๖๑] ให้อิสระในการปฏิบัติงาน ภายใต้ขอบเขตของหน้าที่ จะสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสามารถสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานได้ดี รวมทั้งวิธีการดูแลในเรื่องสวัสดิการต่างๆ ด้วย[๖๒] นโยบายในการบริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในหน่วยงาน สนับสนุนให้พนักงานทุกคนสามารถเติบโตในหน้าทีการงานที่ตนปฏิบัติได้[๖๓] ควรมีการเสริมสร้างบุคลากรภายในองค์กรให้มีคุณภาพ มีการพัฒนาตนเอง เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ที่ดีแก่บุคลากร[๖๔] นโยบายและการบริหารงานที่ส่งเสริม สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และควรเป็นนโยบายที่ให้พนักงานามีส่วนร่วม[๖๕] นโยบายและการบริหารงาน มีผลต่อบุคลากร พอใจ ยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ พิจารณาได้จากนโยบายและการบริหารงานนั้นๆ เป็นนโยบายและการบริหารงานที่ส่งเสริม สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน[๖๖] ในการกำหนดนโยบายการบริหารให้เป็นนโยบายที่สามารถจับต้องได้ไม่เป็นนโยบายที่เพ้อฝัน นโยบายต้องเป็นประโยชน์กับทุกคนและทุกฝ่าย[๖๗] นโยบายควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม นโยบายส่วนใหญ่มีผลดี และผลเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อบุคลากร[๖๘] และนโยบายมีส่วนในการยกระดับของแรงจูงใจ เป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้ดีขึ้น[๖๙] นโยบาย เปรียบเสมือนกรอบของการปฏิบัติงาน และสามารถมอบหมายงานให้กับพนักงานที่จะต้องปฏิบัติงานให้เหมาะสมได้อย่างถูกต้อง สามารถปรับระบบได้ ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน[๗๐] นโยบายเป็นการเสริมสร้างพลังในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลโดยใช้บุคคลากรให้ถูกกับงานที่ได้รับมอบหมาย[๗๑] ในการกำหนดนโยบายควรให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมและนโยบายควรที่จะสร้างความมั่นใจในอาชีพการงานของพนักงาน เพิ่มความรู้ความสามรถให้กับพนักงานโดยมีการอบรมเพื่อยกระดับในการปฏิบัติงาน[๗๒]

สรุป นโยบายและการบริหารงานต้องเป็นนโยบายที่ส่งเสริม สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นๆ ซึ่งนโยบายจะมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรนโยบาย

---

[๖๑] สัมภาษณ์ นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด, ปลัดเทศบาล, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๖๒] สัมภาษณ์ นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ, หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๖๓] สัมภาษณ์ นางธัญพร ขุนชาติ, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๖๔] สัมภาษณ์ จ.ส.อ.กิตติ์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๖๕] สัมภาษณ์ นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๖๖] สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อรัญ, ผู้อำนวยการกองช่าง, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๖๗] สัมภาษณ์ นางสาวนงค์ลักษณ์ ศรีแก้ว, หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๖๘] สัมภาษณ์ นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์, นิติกรชำนาญการ, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๖๙] สัมภาษณ์ นายสำราญ ลมพัด, พนักงานขับเครื่องจักรกลาง, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๗๐] สัมภาษณ์ นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย, พนักงานดับเพลิง, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๗๑] สัมภาษณ์ นายสุนทร แก้วกอง, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๗๒] สัมภาษณ์ นายตันโจ ศรีทิม, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

และการบริหารงาน มีผลต่อพนักงาน พอใจ ยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ พิจารณาได้จากนโยบายและการบริหารงานนั้นๆ เป็นนโยบายและการบริหารงานที่ส่งเสริม สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานของผู้นั้นหรือไม่ เป็นนโยบายที่ให้พนักงานข้ามามีส่วนร่วม และควบคุมดูแลเอาใจใส่การติดตามสั่งการเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) ด้านการปกครองและบังคับบัญชา

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านการปกครองและบังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องตั้งอยู่ในพรหมวิหาร ๔ จะทำให้การปกครองและบังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล[๗๓] การปกครองบังคับบัญชา มีการสร้างกฎ ระเบียบ ข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงาน และให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้[๗๔] ในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นนั้นจะต้องยึดหลักปฏิบัติ ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เพื่อที่พนักงานทุกคนจะได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน[๗๕] ปกครองดูแลกันเองภายใต้ระเบียบข้อบังคับและไม่เลือกปฏิบัติ[๗๖] ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาที่มีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน[๗๗] ผู้บังคับบัญชาควรเห็นความสำคัญของเรื่องแรงจูงใจนี้ มิฉะนั้นจะไม่ได้ใจจากลูกน้องเลย ยิ่งไปกว่านั้นในการปฏิบัติงานก็จะเริ่มระส่ำระส่าย ผลงานในหน่วยงานก็จะเริ่มแย่ลงอย่างเห็นได้ชัด ควรวางตนเป็นกลาง[๗๘] พนักงานทุกคนต้องการที่จะให้ใช้หลักการปกครองแบบพ่อปกครองลูก (ปิตุลาธิปไตย) ไม่ใช่เจ้านายกับลูกน้อง และมีบทลงโทษหากมีการทำความผิดภายใต้หลักและเหตุผล[๗๙] ความเห็นอกเห็นใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาที่มีให้ผู้ใต้บังคับบัญชา[๘๐] การบังคับบัญชา ซึ่งทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองฝ่ายต้องเข้าใจซึ่งกันและกัน ต้องรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันซึ่งกัน และต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน[๘๑] ผู้บังคับบัญชาควรทำตัวเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และควรสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา[๘๒] และการบังคับบัญชา มีผลต่อพนักงานที่ปฏิบัติงาน ว่าพอใจหรือยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ พิจารณาได้จากความเข้มงวดในการบังคับบัญชา[๘๓] ควรมีสายการ

---

[๗๓] สัมภาษณ์ นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด, ปลัดเทศบาล, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๗๔] สัมภาษณ์ นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ, หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๗๕] สัมภาษณ์ นางธัญพร ขุนชาติ, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๗๖] สัมภาษณ์ จ.ส.อ.กิตติ์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๗๗] สัมภาษณ์ นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๗๘] สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อรัญ, ผู้อำนวยการกองช่าง, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๗๙] สัมภาษณ์ นางสาวนงค์ลักษณ์ ศรีแก้ว, หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๘๐] สัมภาษณ์ นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์, นิติกรชำนาญการ, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๘๑] สัมภาษณ์ นายสำราญ ลมพัด, พนักงานขับเครื่องจักรกลาง, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๘๒] สัมภาษณ์ นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย, พนักงานดับเพลิง, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๘๓] สัมภาษณ์ นายสุนทร แก้วกอง, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

ปกครองและบังคับบัญชาที่ชัดเจนจะได้สะดวกในการปฏิบัติงาน และสิ่งที่สำคัญคือควรสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานด้วย[๘๔]

สรุป การปกครองบังคับบัญชา ควรจะมีความยุติธรรม และมีความเป็นผู้นำที่ดี การบังคับบัญชา เปรียบเสมือนการสั่งการ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองฝ่ายต้องเข้าใจซึ่งกันและกัน ต้องรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจเกิดเป็นความเข้าอกเข้าใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า ด้านความสัมพันธ์ทุกคนในหน่วยงานควรเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งจะทำให้ในส่วนของการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน[๘๕] ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่กันแบบพี่น้องสามารถพูดคุยกันได้ทุกเรื่อง โดยมีการสร้างกฎ กติกา เช่น การลา เป็นต้น[๘๖] ควรมีความรัก และเมตตาซึ่งกันและกัน เข้าใจซึ่งกันและกัน[๘๗] ควรที่รักษาน้ำใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน การพูดจาควรพูดแต่สิ่งดีๆ มาพูด อย่านำความผิดพลาดของผู้อื่นมาพูด หากมีความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดีแล้วจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี[๘๘] ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความเคารพคนอื่นอย่างเท่าเทียมกัน ให้ความสำคัญและเปิดกว้างต่อความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น เต็มใจและมีความเมตตา[๘๙] ต้องคอยกำกับดูแลไม่ให้เกิดความแตกแยกในหน่วยงาน เพราะเมื่อไรก็ตามถ้าหน่วยงานแตกแยกกันเองแล้วผลของการปฏิบัติงานไม่มีวันสำเร็จได้[๙๐] ควรที่จะสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หากมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว งานที่มีความเกี่ยวเนื่องกันก็จะได้รับการประสานกันจนไม่มีรอยต่อของงาน หรือมีก็น้อยที่สุด[๙๑] ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันแล้ว ควรที่มีการจัดกิจกรรมให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ควรแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงาน[๙๒] ควรให้ความเป็นกันเองระหว่างบุคล แล้วมีระยะห่างในการวางตัวแล้วแต่กรณี[๙๓] ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น ควรที่จะต้องศึกษาและเข้าใจเพื่อนร่วมงานแสดงออกถึงความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน แสดงออกถึงความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอารมณ์ขันตามสมควร และที่สำคัญ

---

[๘๔] สัมภาษณ์ นายตันโจ ศรีทิม, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๘๕] สัมภาษณ์ นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด, ปลัดเทศบาล, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๘๖] สัมภาษณ์ นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ, หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๘๗] สัมภาษณ์ นางธัญพร ขุนชาติ, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๘๘] สัมภาษณ์ จ.ส.อ.กิตติ์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๘๙] สัมภาษณ์ นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๙๐] สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อรัญ, ผู้อำนวยการกองช่าง, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๙๑] สัมภาษณ์ นางสาวนงค์ลักษณ์ ศรีแก้ว, หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๙๒] สัมภาษณ์ นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์, นิติกรชำนาญการ, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๙๓] สัมภาษณ์ นายสำราญ ลมพัด, พนักงานขับเครื่องจักรกลาง, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

ควรเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ[๙๔] ควรแสดงออกถึงการให้ความรัก เคารพสิทธิซึ่งกันและกัน เพื่อจะให้ความสัมพันธ์ในหน่วยงานให้น่าอยู่ยิ่งขึ้น[๙๕] ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ควรมีความสามัคคี สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี และมีบรรยากาศในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างฉันท์มิตร[๙๖]

สรุป ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ต้องคอยกำกับดูแลไม่ให้เกิดความแตกแยกในหน่วยงาน เพราะเมื่อไรก็ตามถ้าหน่วยงานแตกแยกกันเองการปฏิบัติงานไม่มีวันสำเร็จได้ หรือสำเร็จได้ก็ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร หากมีความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดีจะทำให้พนักงานในหน่วยงานมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี แต่หากมีการทะเลาะเบาะแว้งภายในหน่วยงายจะทำให้การปฏิบัติงานด้อยลง และการสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ควรมีความสามัคคี สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างดี และมีบรรยากาศในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างฉันท์มิตร

๔) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า การปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปแบบเรียบง่าย การปฏิบัติงานแบบพี่ แบบน้อง จะทำให้สภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศในการปฏิบัติงานรู้สึกมีความอบอุ่นเป็นกันเอง ผลของการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพ[๙๗] บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี เช่น สถานที่ทำงานมีแสงสว่างเพียงพอ มีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและพอเพียง สะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย รวมถึงมีกฎเกณฑ์ของสถานที่ทำงานที่ยอมรับได้ร่วมกัน[๙๘] ควรมีการปฏิบัติงานแบบพี่น้อง อาศัยซึ่งกันและกันเป็นการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานได้ดี ไม่ตึงเครียด[๙๙] และหน่วยงานควรที่จะมีสถานที่ที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่คับแคบจนเกินไป มีสถานที่เหมาะสมในการให้บริการประชาชน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานพอใจ ยินดี และมีความสุขพนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน[๑๐๐] สภาพแวดล้อมในกาทำงานมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น สถานที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและอื่นๆ มีลักษณะที่ดีจะทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดีไปด้วย[๑๐๑] หน่วยงานควรมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี มีความสะอาด มีความเป็นระเบียบที่ดี เหมาะสมในการปฏิบัติงานทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน[๑๐๒] จัดสภาพแวดล้อม หรือสถานที่ทำงานให้น่าอยู่และเหมาะสมกับการ

---

[๙๔] สัมภาษณ์ นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย, พนักงานดับเพลิง, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๙๕] สัมภาษณ์ นายสุนทร แก้วกอง, พนักงานทั่วไป, วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๙๖] สัมภาษณ์ นายตันโจ ศรีทิม, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๙๗] สัมภาษณ์ นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด, ปลัดเทศบาล, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๙๘] สัมภาษณ์ นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ, หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๙๙] สัมภาษณ์ นางธัญพร ขุนชาติ, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๐๐] สัมภาษณ์ จ.ส.อ.กิตติ์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๐๑] สัมภาษณ์ นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๐๒] สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อรัญ, ผู้อำนวยการกองช่าง, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

ปฏิบัติงาน[๑๐๓] สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่นสภาพของห้องทำงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและอื่นๆ มีลักษณะที่ดีจะทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย[๑๐๔] สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติการ รวมทั้งอุปกรณ์ต่างๆ ที่ช่วยเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานสะดวกสบายยิ่งขึ้น[๑๐๕] เทศบาลเมืองสระแก้ว มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี มีความสะอาด มีความเป็นระเบียบที่ดี เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน[๑๐๖] สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมนั้นจะทำให้มีความสุขและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ[๑๐๗] และสถานที่ปฏิบัติงานควรมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอย่างพอเพียง บรรยากาศปลอดโปร่ง[๑๐๘]

สรุป สภาพแวดล้อมในการทำงาน หน่วยงานต้องมีสถานที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่คับแคบเกินไป และมีสถานที่เหมาะสมในการให้บริการประชาชน รวมไปถึงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติการ รวมทั้งอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัยที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกสบายอย่างสม่ำเสมอ สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานพอใจ ยินดี และมีความสุข เต็มใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างสุดกำลังความสามารถ

๕) ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน พบว่า ในการพิจารณาเงินเดือนควรมีความเหมาะสมยุติธรรม เพื่อไม่ให้เกิดความเลื่อมล้ำ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก[๑๐๙] เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งการพิจารณาเงินเดือน ก็ต้องได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม ตามความเหมาะสม ตามความรู้ความสามารถ และตามผลงานที่ปฏิบัติ[๑๑๐] การพิจารณาเงินเดือนก็ต้องได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม ตามความเหมาะสม ตามความรู้ความสามารถ ตามผลงานที่ปฏิบัติ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นกำลังใจ ที่จะให้พนักงานยินดี และเต็มใจที่ปฏิบัติงาน[๑๑๑] เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานหากพนักงานได้รับเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนที่ตนเองพึงพอใจ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นตามไปด้วย[๑๑๒] พนักงานของเทศบาลต้องการรายได้และสวัสดิการที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการใช้ชีวิตประจำวันที่เพิ่มมากขึ้นรวมทั้งสวัสดิการที่ได้รับไม่เพียงพอต่อความต้องการ ดังนั้นจึงมีการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความเหมาะสมและตามผลการปฏิบัติงาน[๑๑๓] และ

---

[๑๐๓] สัมภาษณ์ นางสาวนงค์ลักษณ์ ศรีแก้ว, หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๐๔] สัมภาษณ์ นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์, นิติกรชำนาญการ, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๐๕] สัมภาษณ์ นายสำราญ ลมพัด, พนักงานขับเครื่องจักรกลาง, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๐๖] สัมภาษณ์ นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย, พนักงานดับเพลิง, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๐๗] สัมภาษณ์ นายสุนทร แก้วกอง, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๐๘] สัมภาษณ์ นายตันโจ ศรีทิม, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๐๙] สัมภาษณ์ นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด, ปลัดเทศบาล, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๑๐] สัมภาษณ์ นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ, หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๑๑] สัมภาษณ์ นางธัญพร ขุนชาติ, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๑๒] สัมภาษณ์ จ.ส.อ.กิตติ์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๑๓] สัมภาษณ์ นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

สมควรปรับอัตราเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน และให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน[๑๑๔] ในส่วนของขั้นเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนควรปรับขึ้นตามผลการปฏิบัติงาน ไม่เอาปัจจัยภายนอกมาเป็นเหตุในการขึ้นเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน[๑๑๕] พนักงานต้องการเงินเดือนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการชีวิตประจำวันที่เพิ่มมากขึ้นรวมทั้งสวัสดิการที่ได้รับไม่เพียงพอต่อความต้องการ ดังนั้นจึงควรมีการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม[๑๑๖] พนักงานที่จะมีแรงจูงใจได้นั้น และมีพลังในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องได้นั้น ก็คือพนักงานต้องมีเงินเดือนและสวัสดิการที่เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลงานที่ได้รับมอบหมาย[๑๑๗] แรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ในหน่วยงานควรมีการประเมินผลงานอย่างยุติธรรม และควรมีการพิจารณาด้านเงินเดือนเป็นกรณี[๑๑๘] ผลตอบแทนที่ต้องให้กับผู้ปฏิบัติงานเงินเดือน โบนัส และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ คือรางวัลที่สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความรักต่อหน่วยงาน ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ[๑๑๙] เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเหมาะสม ได้รับโบนัส ก็จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ[๑๒๐]

สรุป พนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลา สมควรได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ในทุกหน่วยงานควรมีการประเมินผลงานอย่างยุติธรรมเมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบตามความรู้ความสามารถ เพื่อพนักงานต้องการความดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนต่างๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานรวมทั้งผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของหลักธรรมที่นำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจ หลักสังคหวัตถุ ๔ ดังนี้

๑. ด้านทาน (การให้)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านทาน (การให้) พบว่า การให้จากใจที่บริสุทธิ์ ไม่ตระหนี่ และการให้จะได้รับผลตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่นในการปฏิบัติงานหากต้องการให้คนอื่นมาช่วย เราควรช่วยคนอื่นก่อน เป็นต้น[๑๒๑] ผู้บริหารควรทำตัวเป็นแบบอย่าง เสียสละ เป็นผู้ให้

---

[๑๑๔] สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อรัญ, ผู้อำนวยการกองช่าง, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๑๕] สัมภาษณ์ นางสาวนงค์ลักษณ์ ศรีแก้ว, หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๑๖] สัมภาษณ์ นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์, นิติกรชำนาญการ, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๑๗] สัมภาษณ์ นายสำราญ ลมพัด, พนักงานขับเครื่องจักรกลาง, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๑๘] สัมภาษณ์ นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย, พนักงานดับเพลิง, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๑๙] สัมภาษณ์ นายสุนทร แก้วกอง, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๒๐] สัมภาษณ์ นายตันโจ ศรีทิม, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๒๑] สัมภาษณ์ นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด, ปลัดเทศบาล, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

มากกว่าผู้รับ และให้ความช่วยเหลือพนักงาน[๑๒๒] การให้จะทำให้เรารู้จักการเสียสละ และมีผลต่อการปฏิบัติงานเพราะผลที่ตอบกับมาก็จะทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดการไว้วางใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน[๑๒๓] มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข ผลของการปฏิบัติงานก็จะดีตามไปด้วย[๑๒๔] ผู้บริหารควรเป็นผู้เสียสละ เพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น เป็นการให้ด้วยความบริสุทธิ์ใจไม่หวังผลตอบแทน[๑๒๕] ในการปฏิบัติงาน การให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลที่เราให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน การให้ไม่จำเป็นต้องให้เฉพาะสิ่งมีค่า การให้ใจในการปฏิบัติงานก็ได้[๑๒๖] ให้ใจในการปฏิบัติงาน โดยแสดงให้เห็นว่างานที่ปฏิบัติทุกงานเป็นงานที่มีคุณค่า[๑๒๗] ควรช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานด้วยปัจจัย ๔ ตลอดจนให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้วย[๑๒๘] ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความเชื่อใจ ให้ความสามัคคี มีน้ำใจ และควรที่จะรับฟังการว่ากล่าวตักเตือนของผู้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน[๑๒๙] การให้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้ในสิ่งควรให้ เช่น เงินพิเศษ เป็นต้น[๑๓๐] และการให้ก็ไม่ได้หมายความว่าจะต้องเป็นสิ่งที่มีค่าอย่างเดียว การให้ยังหมายถึง การให้ใจเพื่อนร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานให้ในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานทำไม่ได้[๑๓๑] การทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นการเสียสละเวลา และการร่วมมือกับบุคคลอื่น งานก็จะประสบความสำเร็จ[๑๓๒]

สรุป ทาน เป็นการให้สิ่งของแก่พนักงานที่ควรให้ ให้การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การให้ยังแสดงไปถึงน้ำใจที่ให้ทั้งทางทรัพย์สิน สิ่งของ และยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ การแบ่งปันวัตถุสิ่งของ รวมถึงอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานหรือในส่วนที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น หากเพื่อนร่วมงานขาดเหลืออุปกรณ์สิ่งของ ก็นำมาแบ่งปันกันใช้ การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอก จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในหน่วยงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีการให้และรับ เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่องของความรู้ ประสบการณ์ อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนแล้ว การแบ่งปันจะช่วยให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานขับเคลื่อนโดยการแบ่งปันนี้เอง

๒. ด้านปิยวาจา (การพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านปิยวาจา (การพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน) พบว่า การพูดเป็นสิ่งสำคัญ ผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จไปได้ด้วยดีจะต้องมีการพูดเพื่อประสานงานกัน ดังนั้นการพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะจะทำให้การประสานงานเป็นไปอย่างมี

---

[๑๒๒] สัมภาษณ์ นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ, หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๒๓] สัมภาษณ์ นางธัญพร ขุนชาติ, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๒๔] สัมภาษณ์ จ.ส.อ.กิตติ์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๒๕] สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อรัญ, ผู้อำนวยการกองช่าง, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๒๖] สัมภาษณ์ นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๒๗] สัมภาษณ์ นางสาวนงค์ลักษณ์ ศรีแก้ว, หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๒๘] สัมภาษณ์ นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์, นิติกรชำนาญการ, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๒๙] สัมภาษณ์ นายสำราญ ลมพัด, พนักงานขับเครื่องจักรกลาง, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๓๐] สัมภาษณ์ นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย, พนักงานดับเพลิง, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๓๑] สัมภาษณ์ นายสุนทร แก้วกอง, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๓๒] สัมภาษณ์ นายตันโจ ศรีทิม, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

ประสิทธิภาพ[๑๓๓] ผู้บังคับบัญชาควรให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง มีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติด้วยความยุติธรรม[๑๓๔] การพูดจาไพเราะอ่อนหวาน จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นทีมสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี[๑๓๕] การพูดจาไพเราะ จูงใจให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน และผลลัพธ์ที่ได้ก็คือผลงานในการปฏิบัติงานนั่นเอง[๑๓๖] ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ควรจะมีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส พูดจาไพเราะอ่อนหวาน เผื่อที่จะสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน[๑๓๗] ผู้บังคับบัญชาควรพูดด้วยคำสุภาพมีเหตุผลจูงใจให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและเชื่อถือเป็นแบบอย่างที่ดี[๑๓๘] และเมื่อมีการกระทำความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องสอบถามหาเหตุผล หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความผิดนั้นๆ โดยใช้ถ้อยคำสุภาพ ไม่ดุด่าว่ากล่าวด้วยถ้อยคำรุนแรง[๑๓๙] ผู้บังคับบัญชาควรพูดให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการสร้างแรงจูงใจลดความขัดแย้ง[๑๔๐] การใช้วาจาหรือถ้อยคำที่ไพเราะ เหมาะสม กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา[๑๔๑] และผู้บังคับบัญชาควรพูดจาด้วยถ้อยคำที่อ่อนหวานและจริงใจ ยอมโน้มน้าวจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเคารพนับถือมากขึ้น[๑๔๒] ในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ควรพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ เพื่อจะทำให้เพื่อนร่วมงานเห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานและจะทำให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมาย[๑๔๓] การพูดจาด้วยถ้อยคำอ่อนหวานเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสำเร็จ[๑๔๔]

สรุป ปิยวาจา หรือ การพูดจาด้วยคำไพเราะอ่อนหวาน เป็นการเจรจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ และเป็นถ้อยคำที่เป็นประโยชน์ ถ้อยคำที่พูดไม่กระทบกระทั่งผู้อื่น ไม่เสียดสี พูดแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ ทำให้เกิดการเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้พูด จูงใจให้ปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานประสบความสำเร็จมีคุณภาพ เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

๓. ด้านอัตถจริยา (การสงเคราะห์)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านอัตถจริยา (การสงเคราะห์) พบว่า การที่จะปฏิบัติงานร่วมกันก็จะต้องดูแลซึ่งกันและกันไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา จะทำให้รู้ว่าพนักงานทุกคนเป็นคนสำคัญในการปฏิบัติงาน[๑๔๕] ผู้บังบัญชาควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ

---

[๑๓๓] สัมภาษณ์ นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด, ปลัดเทศบาล, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๓๔] สัมภาษณ์ นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ, หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๓๕] สัมภาษณ์ นางธัญพร ขุนชาติ, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๓๖] สัมภาษณ์ จ.ส.อ.กิตติ์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๓๗] สัมภาษณ์ นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๓๘] สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อรัญ, ผู้อำนวยการกองช่าง, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๓๙] สัมภาษณ์ นางสาวนงค์ลักษณ์ ศรีแก้ว, หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๔๐] สัมภาษณ์ นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์, นิติกรชำนาญการ, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๔๑] สัมภาษณ์ นายสำราญ ลมพัด, พนักงานขับเครื่องจักรกลาง, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๔๒] สัมภาษณ์ นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย, พนักงานดับเพลิง, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๔๓] สัมภาษณ์ นายสุนทร แก้วกอง, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๔๔] สัมภาษณ์ นายตันโจ ศรีทิม, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๔๕] สัมภาษณ์ นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด, ปลัดเทศบาล, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

ตน เช่น การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ให้บริการอย่างรวดเร็ว ให้บริการอย่างเพียงพอ ให้บริการอย่างก้าวหน้า เพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจมากที่สุด[๑๔๖] การปฏิบัติงานในองค์กรจะมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่เพื่อนร่วมงาน ดูแลซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย[๑๔๗] ควรให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้ใต้บังบัญชา อย่างสม่ำเสมอ[๑๔๘] ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานก็ควรยินดีที่จะเข้าไปช่วยให้งานสำเร็จ หรืออาจเรียกได้ว่า ทำให้พนักงานในองค์กรเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน[๑๔๙] และผู้บังคับบัญชาควรดูแลเอาใจใส่ให้สวัสดิการในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน และช่วยเหลือพนักงานโดยไม่หวังผลตอบแทน ผลของการสงเคราะห์ก็จะส่งให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ[๑๕๐] ในการสงเคราะห์พนักงานที่ปฏิบัติงานดีนั้นควรให้การสงเคราะห์ทั้งในด้านตำแหน่งและด้านเงินเดือนตามที่สมควรพิจารณา[๑๕๑] และควรสนับสนุนหรือส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และยังทำให้พนักงานรักหน่วยงาน[๑๕๒] บุคลากรในองค์กร ควรช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ด้วยน้ำใสใจจริง ด้วยความปรารถนาดีต่อกัน การบำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนร่วม โดยไม่หวังผลตอบแทน[๑๕๓] บางครั้งในการปฏิบัติงานอาจขาดกำลัง ทำให้งานล่าช้า แต่ถ้าพนักงานช่วยกันสงเคราะห์กัน งานที่ว่ายากก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีถ้าพนักงานร่วมมือกัน เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ เกิดความรัก ความผูกพัน สิ่งสำคัญนั่นคือต้องมีการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน[๑๕๔] และการทำตนให้เป็นประโยชน์ และทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ อย่าทำตนเป็นคนนิ่งดูดาย คนไม่นิ่งดูดายมีอะไรพอจะช่วยเหลือคนอื่นและองค์กรได้ก็ควรที่จะช่วย[๑๕๕] ในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น ควรมีการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง หมั่นปรับปรุงพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองให้ยิ่งๆ ขึ้นไปตลอดเวลาและต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณธรรมไปด้วย[๑๕๖]

สรุป อัตถจริยา เป็นการสงเคราะห์ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น รู้จักการเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ทุ่มเทแรงกายแรงใจช่วยเหลือส่วนรวม แก้ไขปัญหาต่าง ในส่วนของการปฏิบัติงานถ้าทุกคนช่วยกันปฏิบัติงาน งานที่ว่ายากก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และการสงเคราะห์นี้ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดความสามัคคีในการปฏิบัติงานอีกด้วย

---

[๑๔๖] สัมภาษณ์ นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ, หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๔๗] สัมภาษณ์ นางธัญพร ขุนชาติ, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๔๘] สัมภาษณ์ จ.ส.อ.กิตติ์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๔๙] สัมภาษณ์ นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๕๐] สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อรัญ, ผู้อำนวยการกองช่าง, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๕๑] สัมภาษณ์ นางสาวนงค์ลักษณ์ ศรีแก้ว, หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๕๒] สัมภาษณ์ นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์, นิติกรชำนาญการ, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๕๓] สัมภาษณ์ นายสำราญ ลมพัด, พนักงานขับเครื่องจักรกลาง, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๕๔] สัมภาษณ์ นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย, พนักงานดับเพลิง, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๕๕] สัมภาษณ์ นายสุนทร แก้วกอง, พนักงานทั่วไป, วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๕๖] สัมภาษณ์ นายตันโจ ศรีทิม, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

๔. ด้านสมานัตตตา (ทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติตนสม่ำเสมอ)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านสมานัตตตา พบว่า การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย จะทำให้เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับและได้รับการยกย่องชมเชยอีกด้วย[๑๕๗] ต้องสร้างความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการปฏิบัติงานแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน มีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตนโดยใช้หลักความเสมอภาค[๑๕๘] ในการปฏิบัติงานจะต้องเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย จะทำให้ได้รับความไว้วางใจ คำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน[๑๕๙] และควรวางต้นให้พอดีในหน้าที่ของตนเองอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ว่างตนให้เหมาะสมว่าตอนนี้อยู่ในฐานะอะไร และในเวลาที่ปฏิบัติงานถ้ามีใครไม่ทำตามหน้าที่แล้วย่อมจะเกิดปัญหาเรื่องการก้าวก่ายหน้าที่[๑๖๐] ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานควรมีการมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย เป็นผู้มีความสม่ำเสมอ จริงใจต่อกันความเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยให้เกิดความรู้สึกปลอดภัย ไม่ระแวงกันและเป็นการสร้างความไว้วางใจกัน และเชื่อใจกัน[๑๖๑] ในการปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติอย่างไรก็อย่างนั้นสม่ำเสมอ สั่งงานอย่างจริงจัง ไม่ใจร้อนสั่งแล้วต้องได้ทันที ต้องใจเย็นทำงานอย่างมีเป้าหมาย[๑๖๒] ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติงาน ด้วยความเสมอต้นเสมอปลายให้เป็นแบบอย่างกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน[๑๖๓] และการวางตัวเสมอต้นเสมอปลายกับทุกคน ทำตัวให้เป็นคนน่ารัก น่าเคารพนับถือ และน่าสรรค์เสริญ การทำตัวให้เหมาะสมกับฐานะ เป็นกันเอง ไม่ถือเนื้อถือตัว [๑๖๔] ประพฤติตนให้เหมาะสมแก่ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ เพราะในการปฏิบัติงานก็จะได้เป็นกันเอง ผลงานที่ปฏิบัติก็จะออกมามีประสิทธิภาพ[๑๖๕] ปฏิบัติตนให้เป็นกันเอง เสมอต้นเสมอปลาย ทำตัวให้เข้ากับบุคคลอื่น หรือเพื่อนร่วมงาน เป็นเพื่อนร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน[๑๖๖] ในการทำตนเสมอตนเสมอปลายนั้น ควรที่จะไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมเผชิญและแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ส่วนร่วม ไม่ถือเราถือเขา รู้จักผูกมิตรกับผู้อื่น เช่น ในยามที่ตกทุกข์ได้ยากก็ไม่ทอดทิ้งกันยังช่วยเหลือ ย่อมส่งผลให้เกิดความสุข และความสามัคคีในองค์กร[๑๖๗] การปฏิบัติงานทุกคนจะต้องตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ถ้าเราคิดวาทำเพื่อเป้าหมายของหน่วยงาน เราจะมีแรงผลักดันส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเสมอ[๑๖๘]

---

[๑๕๗] สัมภาษณ์ นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด, ปลัดเทศบาล, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๕๘] สัมภาษณ์ นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ, หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๕๙] สัมภาษณ์ นางธัญพร ขุนชาติ, ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๖๐] สัมภาษณ์ จ.ส.อ.กิตติ์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์, หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๖๑] สัมภาษณ์ นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง, หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๖๒] สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ อรัญ, ผู้อำนวยการกองช่าง, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๖๓] สัมภาษณ์ นางสาวนงค์ลักษณ์ ศรีแก้ว, หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๖๔] สัมภาษณ์ นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์, นิติกรชำนาญการ, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๖๕] สัมภาษณ์ นายสำราญ ลมพัด, พนักงานขับเครื่องจักรกลาง, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๖๖] สัมภาษณ์ นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย, พนักงานดับเพลิง, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๖๗] สัมภาษณ์ นายสุนทร แก้วกอง, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

[๑๖๘] สัมภาษณ์ นายตันโจ ศรีทิม, พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

สรุป สมานัตตตา การวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย หนักแน่นและให้ความเสมอภาคกับทุกคนเท่าเทียมกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน ไม่เอารัดเอาเปรียบ ร่วมเผชิญ และแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ช่วยกันคิดในทางสร้างสรรค์ เพื่อให้องค์กร หน่วยงาน และสังคมอยู่เย็นเป็นสุข การวางตัวให้เหมาะสมเสมอต้นเสมอปลาย ยังเป็นปัจจัยไปสู่การสร้างแรงจูงใจ ทำให้ทุกคนในหน่วยงานมีความสุขและความสามัคคีในหมู่คณะด้วย

๔.๖ สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง“แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว”ผู้วิจัยได้สรุปองค์ความรู้ดังแสดงในแผนภาพที่ ๔.๑

ปัจจัยจูงใจ

๑.ความสำเร็จในการทำงาน
- ผลสำเร็จของงานมาจาการที่ได้นำความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาใช้อย่างเต็มที่
- ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานทำให้เกิดกำลังที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น

๒.การได้รับการยอมรับนับถือ
- เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ
- ได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

๓.ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- งานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
- สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สำเร็จโดยไม่รู้สึกถึงความยากลำบาก

๔.ความรับผิดชอบ
- มีการวางแผนการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบกำหนดไว้อย่างชัดเจน
- ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ

๕.ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
- มีการวางแผนการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดไว้อย่างชัดเจน
- ได้รับความรู้เพิ่มเติมโดยการเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนาการศึกษาดูงานหรือการเข้าร่วมประชุม

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

สังคหวัตถุ ๔

๑.ทาน
- ให้การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เสียสละแบ่งปัน เป็นการแบ่งปันเพื่อแสดงอัธยาศัยไมตรี รวมถึงการช่วยเหลือสงเคราะห์เพื่อนร่วมงาน

๒.ปิยวาจา
- การเจรจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ และเป็นถ้อยคำที่เป็นประโยชน์ ถ้อยคำที่พูดไม่กระทบกระทั่งผู้อื่น ไม่เสียดสีพูดแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ ทำให้เกิดการเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้พูด จูงใจให้ปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานประสบความสำเร็จมีคุณภาพ เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

๓.อัตถจริยา
- ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และสนองงานผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง หมั่นปรับปรุงพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้ยิ่งๆ ขึ้นไปตลอดเวลาและต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณธรรมไปด้วย

๔.สมานัตตตา
- การวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย หนักแน่นและให้ความเสมอภาคกับทุกคนเท่าเทียมกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน ไม่เอารัดเอาเปรียบ ร่วมเผชิญ และแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ปัจจัยค้ำจุน

๑.นโยบายและการบริหาร
- ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
- สามารถปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและนโยบายของหน่วยงานเป็นอย่างดี

๒.การปกครองและบังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี
- ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อพนักงานในองค์กรด้วยความเสมอภาค

๓.ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการติดต่อประสานงาน
- ผู้บังคับบัญชาให้ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ปฏิบัติงาน

๔.สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- หน่วยงานมีบรรยากาศในการทำงานและแสงสว่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
- หน่วยงานมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

๕.เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน
- มีการให้สวัสดิการในการเบิกค่ารักษาพยาบาลและด้านสวัสดิการอื่นๆ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ ที่ทางหน่วยงานจัดให้
- เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ

แผนภาพที่ ๔.๑ สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากแผนภาพที่ ๔.๑ องค์ความรู้จากการวิจัย “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว”สรุปได้ว่า แรงจูงใจประกอบไปด้วย๒ ปัจจัยที่สำคัญ คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยจูงใจนั้นประกอบไปด้วย ๕ ด้าน ซึ่งแต่ละด้านมีข้อค้นพบที่สำคัญ คือ

๑. ความสำเร็จในการทำงาน

ผลสำเร็จของงานมาจากการที่ได้นำความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาใช้อย่างเต็มที่ และผลสำเร็จในการปฏิบัติงานทำให้เกิดกำลังที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น

๒. การได้รับการยอมรับนับถือ

เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จและได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

๓. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

งานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สำเร็จโดยไม่รู้สึกถึงความยากลำบาก

๔. ความรับผิดชอบ

มีการวางแผนการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบกำหนดไว้อย่างชัดเจนและได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ

๕. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

มีการวางแผนการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดไว้อย่างชัดเจนและได้รับความรู้เพิ่มเติมโดยการเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานหรือการเข้าร่วมประชุม

ปัจจัยค้ำจุนนั้นประกอบไปด้วย ๕ ด้าน ซึ่งแต่ละด้านมีข้อค้นพบที่สำคัญ คือ

๑. นโยบายและการบริหาร

ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและนโยบายของหน่วยงานเป็นอย่างดี

๒. การปกครองและบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อพนักงานในองค์กรด้วยความเสมอภาค

๓. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการติดต่อประสานงานและผู้บังคับบัญชาให้ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ปฏิบัติงาน

๔. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

หน่วยงานมีบรรยากาศในการทำงานและแสงสว่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงานและหน่วยงานมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

๕. เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน

มีการให้สวัสดิการในการเบิกค่ารักษาพยาบาลและด้านสวัสดิการอื่นๆ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ ที่ทางหน่วยงานจัดให้และเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ

นอกจากนั้นจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ยังพบว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ หลักสังคหวัตถุ ๔ สามารถนำมาเป็นหลักการหรือแนวทางในการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน ดังนี้

๑. ทาน

ให้การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เสียสละแบ่งปัน เป็นการแบ่งปันเพื่อแสดงอัธยาศัยไมตรี รวมถึงการช่วยเหลือสงเคราะห์เพื่อนร่วมงาน

๒. ปิยวาจา

การเจรจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ และเป็นถ้อยคำที่เป็นประโยชน์ ถ้อยคำที่พูดไม่กระทบกระทั่งผู้อื่น ไม่เสียดสี พูดแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ ทำให้เกิดการเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้พูด จูงใจให้ปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานประสบความสำเร็จมีคุณภาพ เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

๓. อัตถจริยา

ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และสนองงานผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง หมั่นปรับปรุงพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองให้ยิ่งๆ ขึ้นไปตลอดเวลาและต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณธรรมไปด้วย

๔. สมานัตตตา

การวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย หนักแน่นและให้ความเสมอภาคกับทุกคนเท่าเทียมกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว”โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้วจังหวัดสระแก้ว ๒) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้วจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ๓) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง จากสูตรของ Taro Yamane กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๙๕ คน จากประชากรทั้งหมด ๑๒๔ คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่ ๓ กลุ่มขึ้นไป เมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD.) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๑๒ คนแบบตัวต่อตัว และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน ๕๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๘ มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี จำนวน ๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๑ มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๒ ระดับตำแหน่งมีตำแหน่งพนักงาน จำนวน ๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๙ มีเงินเดือนอยู่ระหว่าง ๑๐,๐๐๐ – ๒๐,๐๐๐ บาท มีจำนวน ๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๕

๕.๑.๒ ข้อมูลระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๕๙, S.D. = ๐.๕๔๔) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ ๕ด้าน

๑. ด้านความสำเร็จในการทำงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๔, S.D. = ๐.๕๐๗)

๒. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๖๐, S.D. = ๐.๕๗๕)

๓. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๖๕, S.D. = ๐.๖๕๐)

๔. ด้านความรับผิดชอบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๕๑, S.D. = ๐.๕๘๘)

๕. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๔๓, S.D. = ๐.๖๔๖)

ปัจจัยค้ำจุน ๕ ด้าน

๑. นโยบายและการบริหาร แรงจูงในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๗๙, S.D. = ๐.๖๐๑)

๒. การปกครองและบังคับบัญชา แรงจูงในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๔๗, S.D. = ๐.๗๘๐)

๓. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แรงจูงในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๕๙, S.D. = ๐.๗๓๗)

๔. สภาพแวดล้อมในการทำงาน แรงจูงในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๖๒, S.D. = ๐.๖๗๗)

๕. เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน แรงจูงในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๔๒, S.D. = ๐.๗๘๓)

๕.๑.๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือน เพื่อนำไปสู่การตอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ ๑ พนักงานที่มี เพศ ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ไม่แตกต่างกัน (Sig.= ๐.๔๖๓) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ ๒ พนักงานที่มี อายุ ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ไม่แตกต่างกัน (Sig.=๐.๔๖๖) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ ๓ พนักงานที่มี ระดับการศึกษา ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ไม่แตกต่างกัน (Sig.=๐.๑๕๓) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ ๔ พนักงานที่มี ตำแหน่ง ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ไม่แตกต่างกัน (Sig.=๐.๑๓๐) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ ๕ พนักงานที่มี เงินเดือน ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ไม่แตกต่างกัน (Sig.=๐.๙๙๔) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

๕.๑.๔ สรุปแบบสัมภาษณ์

๑) ปัจจัยจูงใจ

แรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานจะมีความสุขจากการปฏิบัติงาน พนักงานหรือบุคลากรจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตจากปัจจัยจูงใจ ซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ดังนี้

ความสำเร็จของในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จ ความสมหวังจากการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ปฏิภาณไหวพริบแก้ไขปัญหาและปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและของตนเอง ความสำเร็จในการทำงาน หน่วยงานต้องควรให้ความสำคัญกับการรักษาและจูงใจผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง โดยมุ่งเน้นประเด็นหลัก คือการเพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การวางตัว และขจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่สามารถส่งผลกระทบในเชิงลบต่อการสนับสนุนพนักงาน เช่น งานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน และควรเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับงานโดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงานและความสามารถของพนักงานในการจะดำรงตำแหน่งงานนั้นๆ

การได้รับการยอมรับนับถือ การที่พนักงานได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมถึงการได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ ที่มีต่อการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีความต้องการหรือมีความอยากได้ในความสำเร็จไม่เท่ากัน ควรยกย่องให้เป็นแบบอย่างที่ดี ให้ผู้อื่นยอมรับในผลการปฏิบัติงานพนักงานท่านนั้น วิธีปฏิบัติตนและทัศนคติที่คุณมีต่อเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นไม่ว่าคุณจะเป็นใคร วัยไหน มีตำแหน่งอะไร คุณก็มีสิทธิ์ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานเช่นกัน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อครอบครัว เสียสละ มีน้ำใจ ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนร่วม มาปฏิบัติงานตรงต่อเวลา และรู้หน้าที่บทบาทของตนเอง ให้คำแนะนำต่อเพื่อนร่วมงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เพื่อนร่วมงาน

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พนักงานที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง เมื่อดิ้นรนเพื่อที่จะให้บรรลุซึ่งเป้าหมายใดๆ แล้ว หากตั้งใจแล้วไม่สำเร็จพนักงานนั้นก็มักจะพยายามค้นหาสิ่งที่ผิดพลาดมาแก้ไข แล้วพยายามปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไป

ในการปฏิบัติงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสม บุคลากรหรือพนักงานที่มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานจะมีความรับผิดชอบ มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีวินัยในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นถึงงานที่ปฏิบัติอยู่นั้น และหน่วยงานควรที่จะมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ของพนักงานแต่ละคนเพื่อลดการหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติงาน และผู้บริหารควรให้โอกาสผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบตามความรู้ความสามารถเพื่อจะได้เป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาควรที่จะมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ในด้านความรับผิดชอบ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานสำเร็จและมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการปฏิบัติงานความรับผิดชอบในหน้าที่การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายหรือตามกฎหมายกำหนดว่าได้รับมอบอำนาจในการพิจารณาสั่งการอย่างเต็มที่และการปฏิบัติงานนั้นๆ มีอิสรเสรีภาพในการตัดสินใจ

ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน พนักงานจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้นั้น ต้องได้รับความเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชา และมีทีมงานและเพื่อนร่วมงานที่ดี และผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการปฏิบัติงานกับพนักงาน การได้รับส่งเสริมสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ในตำแหน่งหน้าที่การงาน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นไปตามความเหมาะสมอีกด้วย

๒) ปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยค้ำจุนนี้เป็นการบำรุงรักษาจิตใจของพนักงานให้ปฏิบัติงาน แต่มิได้เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หากไม่มีปัจจัยนี้หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับพนักงานในองค์กรจะส่งผลให้พนักงานในองค์กรนั้นเกิดความไม่ชอบงาน ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ดังนี้

นโยบายและการบริหาร นโยบายและการบริหารงานต้องเป็นนโยบายที่ส่งเสริมสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นๆ ซึ่งนโยบายจะมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรนโยบายและการบริหารงาน มีผลต่อพนักงาน พอใจ ยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ พิจารณาได้จากนโยบายและการบริหารงานนั้นๆ เป็นนโยบายและการบริหารงานที่ส่งเสริม สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานของผู้นั้นหรือไม่ เป็นนโยบายที่ให้พนักงานข้ามามีส่วนร่วม และควบคุมดูแลเอาใจใส่ การติดตามสั่งการเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

การปกครองและบังคับบัญชา การปกครองบังคับบัญชา ควรจะมีความยุติธรรม และมีความเป็นผู้นำที่ดี การบังคับบัญชา เปรียบเสมือนการสั่งการ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองฝ่ายต้องเข้าใจซึ่งกันและกัน ต้องรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจเกิดเป็นความเข้าอกเข้าใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ต้องคอยกำกับดูแลไม่ให้เกิดความแตกแยกในหน่วยงาน เพราะเมื่อไรก็ตามถ้าหน่วยงานแตกแยกกันเอง การปฏิบัติงานไม่มีวันสำเร็จได้ หรือสำเร็จได้ก็ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ

เท่าที่ควร หากมีความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดีจะทำให้พนักงานในหน่วยงานมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี แต่หากมีการทะเลาะเบาะแว้งภายในหน่วยงายจะทำให้การปฏิบัติงานด้อยลง และการสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ควรมีความสามัคคี สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างดี และมีบรรยากาศในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างฉันท์มิตร

สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน หน่วยงานต้องมีสถานที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่คับแคบเกินไป และมีสถานที่เหมาะสมในการให้บริการประชาชน รวมไปถึงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ห้องปฏิบัติการ รวมทั้งอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัยที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกสบายอย่างสม่ำเสมอ สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานพอใจ ยินดี และมีความสุข เต็มใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างสุดกำลังความสามารถ

เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน พนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลา สมควรได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ในหน่วยงานควรมีการประเมินผลงานอย่างยุติธรรมเมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบตามความรู้ความสามารถ ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนต่างๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานรวมทั้งผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ เช่น โบนัส ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเงินพิเศษเฉพาะงาน เป็นต้น

หลักธรรมที่นำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจ หลักสังคหวัตถุ ๔ ดังนี้

๑. ด้านทาน (การให้) เป็นการให้สิ่งของแก่พนักงานที่ควรให้ ให้การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เสียสละแบ่งปัน เป็นการแบ่งปันเพื่อแสดงอัธยาศัยไมตรี รวมถึงการช่วยเหลือสงเคราะห์ การให้ยังแสดงไปถึงน้ำใจที่ให้ทั้งทางทรัพย์สิน สิ่งของ และยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

๒. ด้านปิยวาจา (การพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน) การพูดจาด้วยคำไพเราะอ่อนหวาน เป็นการเจรจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ และเป็นถ้อยคำที่เป็นประโยชน์ ถ้อยคำที่พูดไม่กระทบกระทั่งผู้อื่น ไม่เสียดสี พูดแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ ทำให้เกิดการเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้พูด จูงใจให้ปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานประสบความสำเร็จมีคุณภาพ เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

๓. ด้านอัตถจริยา (การสงเคราะห์) เป็นการสงเคราะห์ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น รู้จักการเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ทุ่มเทแรงกายแรงใจช่วยเหลือส่วนรวมแก้ไขปัญหาต่าง ในส่วนของการปฏิบัติงานถ้าทุกคนช่วยกันปฏิบัติงาน งานที่ว่ายากก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และการสงเคราะห์นี้ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดความสามัคคีในการปฏิบัติงานอีกด้วย

๔. ด้านสมานัตตตา (ทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติตนสม่ำเสมอ) การวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย หนักแน่นและให้ความเสมอภาคกับทุกคนเท่าเทียมกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน ไม่เอารัดเอาเปรียบ ร่วมเผชิญ และแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ช่วยกันคิดในทางสร้างสรรค์ เพื่อให้องค์กรหน่วยงาน และสังคมอยู่เย็นเป็นสุข การวางตัวให้เหมาะสมเสมอต้นเสมอปลาย ยังเป็นปัจจัยไปสู่การสร้างแรงจูงใจ ทำให้ทุกคนในหน่วยงานมีความสุข และความสามัคคีในหมู่คณะด้วย

๕.๑.๕ สรุปปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” ทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ดังนี้

ปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

๑. ยังขาดการกระจายงานให้เหมาะสม ทำให้พนักงานได้รับงานเกินขีดความสามารถ ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายไม่สำเร็จตามเวลา

๒. ขาดความเชื่อมั่นจากผู้บังคับบัญชา เนื่องจากความคิดเห็นที่ปิดกั้น

๓. เป็นงานเฉพาะหน้า ที่ต้องการความรวดเร็ว กระชั้นเวลามากทำให้เกิดช่องโหว่ และความผิดพลาดเสมอ ต้องคอยแก้ไข

๔. พนักงานหนึ่งคนรับผิดชอบงานหลายด้าน ขาดความรู้ความสามารถในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ทำให้งานล่าช้า ผิดพลาด

๕. งานที่ปฏิบัติไม่ตรงกับตำแหน่งงาน จนนำมาประเมินไม่ได้ ผลคือกลายเป็นคนไม่ทำงาน

๖. มีความกดดันในการปฏิบัติงาน ขาดประสิทธิภาพ ขาดแรงจูงใจ

๗. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานขาดความจริงใจ ไม่ให้ความสนใจในการดูแลเอาใจใส่ และช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน

๘. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานขาดคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม

๙. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานใช้อารมณ์มากกว่าความคิด ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน บรรยากาศในการทำงานหมดไป ทำให้งานออกมาไม่ดีเท่าที่ควร

๑๐. เงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ ไม่พอสำหรับเศรษฐกิจยุค ๔.๐

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดเมืองสระแก้ว

๑. ควรบริหารจัดการเรื่องอำนาจหน้าที่ งานที่รับผิดชอบให้เหมาะสม การกระจายงานให้เหมาะสมกับกับความสามารถของพนักงาน

๒. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรรับฟังความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน

๓. ควรมีการวางแผนงานที่จะปฏิบัติ เวลาที่เหมาะสม ลดขั้นตอน ถูกกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน

๔. ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้พนักงาน ได้ร่วมประชุม ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ

๕. ควรจัดสรรงานให้เหมาะสม กระจายงานให้ถูกกับหน้าที่ที่ปฏิบัติ

๖. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรให้ความสนใจในการดูแลเอาใจใส่ และช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนทุกคนในองค์กรเป็นครอบครัว

๗. ควรเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และส่งเสริมและผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

๘. ควรจัดโครงการอบรมเกี่ยวกับธรรมะเข้ามาขัดเกลา

๙. ควรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนอยู่ร่วมกันด้วยความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจ ผลการปฏิบัติงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

๑๐. ควรปรับเงินเดือนของพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดเมืองสระแก้ว

แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรให้ความสนใจในการดูแลเอาใจใส่ และช่วยแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนทุกคนในองค์กรเป็นครอบครัว ควรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนอยู่ร่วมกันด้วยความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจ ผลการปฏิบัติงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ควรบริหารจัดการเรื่องอำนาจหน้าที่ งานที่รับผิดชอบให้เหมาะสม การกระจายงานให้เหมาะสมกับกับความสามารถของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้พนักงาน ได้ร่วมประชุม ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ ควรจัดโครงการอบรมเกี่ยวกับธรรมะเข้ามาขัดเกลา ควรมีการวางแผนงานที่จะปฏิบัติ เวลาที่เหมาะสม ลดขั้นตอน ถูกกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ควรปรับเงินเดือนของพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” โดยรวมทั้ง ๑๐ ด้าน สามารถนำมาอภิปลายผลการวิจัยได้ดังนี้

๕.๒.๑ การวิเคราะห์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมทั้ง ๑๐ ด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลมีอยู่ทุกระดับทุกกิจกรรมที่เทศบาลได้จัดทำขึ้น แต่ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้วนั้นมีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ตนรับผิดชอบสอดคล้องกับการศึกษาของ **ละมุต บุตรา** ได้วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในพื้นที่ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม มีระดับ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก[๑] สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ไพรัตน์ เพชรยวน** ได้ทำการศึกษา "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย" ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการพลเรือนกรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นปัจจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยมากกว่าปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจทั้ง ๕ ด้าน อยู่ในระดับมาก เรียง ตามลำดับ ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนทั้ง ๕ ด้าน อยู่ในระดับมากเช่นกัน เรียงลำดับดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านผลประโยชน์ตอบแทน ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พบว่า ระดับการศึกษาและตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน และปัจจัยด้านเพศ อายุและอายุงาน แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕[๒] สอดคล้องกับงานวิจัยของ **วราภรณ์ คำเพชรดี** ได้ทำการศึกษา "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี" ผลการศึกษาพบว่า ๑. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ทั้ง ๕ ด้าน ประกอบไปด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\overline{X}$ = ๓.๖๑) เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ค้านความรับผิดชอบ ($\overline{X}$ = ๓.๘๖) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ($\overline{X}$ = ๓.๘๔) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ($\overline{X}$ = ๓.๕๖) ด้านการยอมรับนับถือ ($\overline{X}$ = ๓.๕๔) โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ๒. บุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตดต่างกัน ส่วนบุคลากรที่ฝ่ายปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑[๓] สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ดวงเพ็ญ ศรีพรหม** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง"ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณี ในเขตพื้นที่อำเภอวังม่วง และ

---

[๑] ละมุต บุตรา, "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม", **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๒).

[๒] ไพรัตน์ เพชรยวน, "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย", **ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป**, (วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๒).

[๓] วราภรณ์ คำเพชรดี, "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี", **ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๒).

อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี" ผลการวิจัยพบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยเป็นผลมาจากปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การนิเทศงานและการปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน สภาพแวดล้อม ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลในภาพรวมพบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ การเข้ารับราชการ ประสบการณ์การทำงาน และสถานที่ทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่าง[๔]

๕.๒.๒ เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือน ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ไม่แตกต่างกัน จำแนกได้ดังนี้

พนักงานที่มี **เพศ** ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ไม่แตกต่างกัน ทำให้รู้ว่าเพศไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ทั้งนี้เนื่องจาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพศของพนักงานเทศบาล ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ดวงเพ็ญ ศรีพรหม** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง“ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณี ในเขตพื้นที่อำเภอวังม่วง และอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี" ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบล มีปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยเป็นผลมาจากปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การนิเทศงานและการปกครองบังคับบัญชาเงินเดือนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน สภาพแวดล้อม ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลในภาพรวมพบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ การเข้ารับราชการ ประสบการณ์การทำงาน และสถานที่ทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่าง[๕]

---

[๔] ดวงเพ็ญ ศรีพรหม, “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีในเขตพื้นที่อำเภอวังม่วง และอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยลงกรณ์, ๒๕๕๒).

[๕] ดวงเพ็ญ ศรีพรหม, “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีในเขตพื้นที่อำเภอวังม่วง และอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยลงกรณ์, ๒๕๕๒).

พนักงานที่มี **อายุ** ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ไม่แตกต่างกัน ทำให้รู้ว่าอายุไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ทั้งนี้เนื่องจาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ไม่ได้ขึ้นอยู่กับอายุของพนักงานเทศบาล ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ไพรัตน์ เพชรยวน** ได้ทำการศึกษา "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนกรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย" ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการพลเรือนกรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นปัจจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยมากกว่าปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจทั้ง ๕ ด้าน อยู่ในระดับมาก เรียง ตามลำดับ ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนทั้ง ๕ ด้าน อยู่ในระดับมากเช่นกัน เรียงลำดับดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านผลประโยชน์ตอบแทน ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พบว่า ระดับการศึกษาและตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน และปัจจัยด้านเพศ อายุและอายุงาน แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕[๖]

พนักงานที่มี ระดับการศึกษา ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ไม่แตกต่างกัน ทำให้รู้ว่าระดับการศึกษาไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ทั้งนี้เนื่องจาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาของพนักงานเทศบาล ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ละมุต บุตรา** ได้วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ ระดับการศึกษาและตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕[๗]

พนักงานที่มี ตำแหน่ง ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ไม่แตกต่างกัน ทำให้รู้ว่าตำแหน่งไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ทั้งนี้เนื่องจาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งของพนักงานเทศบาล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

---

[๖] ไพรัตน์ เพชรยวน, "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน กรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย", **ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป**, (วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๒).

[๗] ละมุต บุตรา, "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม", **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๒).

กาบทิพย์ ศิริชมภู ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม” ผลการศึกษาพบว่า ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน[๘]

พนักงานที่มี เงินเดือน ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ไม่แตกต่างกัน ทำให้รู้ว่าเงินเดือนไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ทั้งนี้เนื่องจาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเงินเดือนของพนักงานเทศบาล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **วราภรณ์ คำเพชรดี** ได้ทำการศึกษา “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี” ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน[๙]

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว”ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นที่ควรกำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ดังต่อไปนี้

๑. เทศบาลควรมีการกำหนดนโยบายอย่างเป็นรูปธรรมให้ชัดเจน และควรส่งเสริมให้พนักงานเทศบาลได้รับความรู้เพิ่มเติมโดยการให้มีการฝึกอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานทางสาขาวิชาชีพ และการพิจารณาการเลื่อนขั้น เงินเดือน เป็นไปอย่างยุติธรรมเสมอ โดยพิจารณาผลงาน

๒. เทศบาลควรมีการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และทำให้พนักงานได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน เพื่อที่จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

๓. เทศบาลควรมีนโยบายและการวางแผนในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนนำไปปฏิบัติได้และควรสร้างจิตสำนึกให้มีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานจากการทำงานเป็นทีมไม่ใช่เพราะคนใดคนหนึ่ง

---

[๘] กาบทิพย์ ศิริชมภู, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๔).

[๙] วราภรณ์ คำเพชรดี, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี”, **ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๒).

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นที่ควรนำไปปฏิบัติเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ดังต่อไปนี้

๑. ผู้บังคับบัญชาควรใช้มาตรฐานเดียวกับในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความลำเอียงและเกิดความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน และควรอบรมพนักงานที่ได้รับการพิจารณาการเลื่อนขั้นในหน้าที่การงานให้มีความรู้ ความสามารถ ให้กับพนักงานทุกคนในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ควรส่งเสริมการพัฒนาแก่พนักงาน ในการให้ความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

๓. ควรวางแผนทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้น และทำให้เกิดความผาสุก โดยการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานที่ดี

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” ผู้วิจัยขอเสนอให้ผู้สนใจได้นำไปศึกษาวิจัยครั้งต่อไปในประเด็นดังต่อไปนี้

๑. ควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการให้บริการต่อประชาชนของเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

๒. ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

๓. ควรศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

๔. ควรศึกษาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในด้านที่เกี่ยวข้องกับสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

บรรณานุกรม

๑.ภาษาบาลี-ไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

_____.**พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาเตปิฎกํ ๒๕๐๐.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ:

กิติมา ปรีดีดิลก. **ทฤษฎีการบริหารองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ธนการพิมพ์, ๒๕๔๕.

ชุติ ระบอบ และคณะ. **ระเบียบวิธีวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๒.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. นนทบุรี: ไทเนรมิตกิจ อินเตอร์ โปรเกรสซิฟ, ๒๕๕๓.

ดารณี จุนเจริญวงศา. **การจัดการความรู้**. ชลบุรี: สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๓ จังหวัดชลบุรี กลุ่มส่งเสริมสนับสนุนวิชาการ, ๒๕๔๘.

ตุลา มหาผสุธานนท์. **หลักการจัดการ หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ธนธัชการพิมพ์, ๒๕๔๕.

เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๙.

ธงชัย สันติวงษ์. **การวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕.

ธนิกานต์ มาฆะศิรานนท์. **เทคนิคการจูงใจพนักงาน**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊คส์, ๒๕๔๕.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การพิมพ์, ๒๕๔๙.

นรา สมประสงค์ “แรงจูงใจ”. **ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๑-๘**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๔.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. **การจัดการสำนักงาน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ บริษัท เซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด, ๒๕๕๐.

บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์. **จิตวิทยาธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๓.

ประหยัด หงส์ทองคำ. **การปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า, ๒๕๕๓.

ปรียาพร วงศ์อนุการโรจน์. **จิตวิทยาอุตสาหกรรรม**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๘.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ปรียาพร วงศ์อนุการโรจน์. **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๓.

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. **พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕.

_____.**พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: โอ เอส พริ้น ตริ้ง เฮ้า, ๒๕๕๒.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) . **พุทธวิธีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **"พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม"**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

พุทธทาสภิกขุ. **คู่มือมนุษย์ (ฉบับสมบูรณ์)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๓.

มัลลิกา คณานุรักษ์. **จิตวิทยากับการสื่อสารของมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๗.

วิเชียร วิทยอุดม. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๗.

วิภาดา คุปตานนท์. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร เทคนิคการจัดการสมัยใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ ๒ กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕.

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา. **ทฤษฎีและแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์**. ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิลม์และไซเท็กซ์, ๒๕๔๑.

สมจิตต์ สุพรรณทัศน์. **เอกสารการสอนชุดวิชาสุขศึกษา**. หน่วยที่ ๑-๗ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗.

สมนึก ภัททิยธนี. **การวัดผลการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กาฬสินธุ์: ประสานการพิมพ์, ๒๕๔๙.

สมยศ นาวีการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ, ๒๕๔๕.

_____.**ทฤษฎีองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ, ๒๕๔๕.

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. **หลักรัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิดและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: บริษัทรัตนพรชัย จำกัด, ๒๕๔๘.

สิน พันธุ์พินิจ. **เทคนิคการวิจัยทางสังคม**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทจูนพลับลิซซิ่ง จำกัด, ๒๕๔๗.

สิริวัฒน์ ศรีเครือดง. ผศ.ดร. **การสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพระพุทธศาสนา: หลักธรรมสำหรับสั่งสอนสังคม**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

อนิวัช แก้วจำนงค์. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๐.

อารี พันธ์มณี. **จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ใยไหมเอดดูเค, ๒๕๔๖.

บรรณานุกรม (ต่อ)

(๒) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์:

กนกพร แสงไกร. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๓.

กาบทิพย์ ศิริชมภู. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๔.

กิติภัส เพ็งศรี. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน: กรณีศึกษาจังหวัดสระบุรี. **วิทยานิพนธศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๕.

กุสุมา จ้อยช้างเนียม. “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย”. **ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขารัฐศาสตร์: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๗.

ขวัญจิรา ทองนำ. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยนาฏศิลปะกรมศิลปากร”. **ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๗.

คฑาวุธ พรหมยาน. “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕.

จารุวรรณ กมลสินธุ์. “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย”. **ภาคนิพนธ์ศิลปะศาสตร์มหาบัณฑิต**. สาขารัฐศาสตร์: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๘.

ชูยศ ศรีวรขันธ์. “ปัจจัยแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษา ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา”.**วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**. สาขาวิศวกรรมโยธา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, ๒๕๕๓.

ฎารณีย์ แผนสมบูรณ์. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในศาลชั้นต้นของผู้พิพากษาอาวุโส ปัญหาพิเศษ”. **สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาบูรพา, ๒๕๔๘.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ณัฐชัย วงศ์ศุภลักษณ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานเขตการเดินรถที่ ๑ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๒.

ณัฐนนท์ แสงเรือง. “การประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงานป้องกันปราบปรามของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

ดวงพร หุตะเสรี. “การศึกษาจุดหมายในอาชีพ แรงจูงใจในการบริหารและพฤติกรรม”. **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตรวิทยาอุตสาหกรรม.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๔.

ดวงเพ็ญ ศรีพรหม. “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีในเขตพื้นที่อำเภอวังม่วง และอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยลงกรณ์, ๒๕๕๒.

ดาริกา ศรีพระจันทร์. “องค์ประกอบที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยลำปาง, ๒๕๕๓.

ตรีพร ชุมศรี. “การศึกษาแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของพยาบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี”. **ปริญญานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๔๘.

ทิพสุดา ลีลาศิริคุณ. “ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ สังกัดของประชาสงเคราะห์”. **สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๕.

ธนาวรรณ พลหาญ. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๓.

ธานินทร์ สุทธิกุญชร. “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี ฝ่ายการพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)”. **ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.

นพปฎล พุฒจรูญ.“ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน จังหวัดนครสวรรค์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ปฐมวงศ์ สีหาเสนา. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคคลเทศบาลตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี”. **สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน**. วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕

ปภัชนก สาศิริ. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๔.

พระมนัส ธมฺมรโต (มีมณี). “ศึกษาวิธีการสร้างแรงจูงใจจากพุทธวิธีการสอน” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

ไพรัตน์ เพชรยวน. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย”. **ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารทั่วไป. วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๒.

ละมุต บุตรา. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๒.

วราภรณ์ คำเพชรดี. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี”. **ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๒.

วัชระ บุญปลอด. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๑.

ว่าที่ ร.ต. ณองก์ แสงแก้ว. “ประสิทธิผลการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามหลักธรรมาภิบาล”. **วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๓.

วาสนา พัฒนานันท์ชัย. “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์”. **ค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนาสังคม**. คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓.

วิชัย ทศพรทรงชัย. “ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ศึกษาเฉพาะสาขารังสีวิทยาวินิจฉัย ฝ่ายรังสีวิทยา โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย”. **ภาคนิพนธ์บัณฑิตศึกษาโครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙.

วิชัย แหวนเพชร “มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรมเครื่องหนัง”. **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๓.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ศรีไพบูรณ์ จันทร. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

สถิต คำลาเลี้ยง. “ประสิทธิภาพในการงานของช่างอากาศ : ศึกษาเฉพาะกรณีกองการปืนทหารเรือ”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕.

สมพงษ์ มุมบ้านเช่า. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองวิศวกรรมการแพทย์ กระทรวงสาธารสุข”.**วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

(๓) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่และเอกสารอื่น ๆ:

กองวิชาการ. สำนักปลัดเทศบาลเมืองสระแก้ว. **ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลเมืองสระแก้ว**. สระแก้ว เทศบาลเมืองสระแก้ว, ๒๕๖๑.

งานทะเบียนและบัตร. สำนักปลัดเทศบาลเมืองสระแก้ว. **ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลเมืองสระแก้ว**. สระแก้ว : เทศบาลเมืองสระแก้ว, ๒๕๖๑.

ดารณี จุนเจริญวงศา, **การจัดการความรู้**, ชลบุรี: สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๓ จังหวัดชลบุรี กลุ่มส่งเสริมสนับสนุนวิชาการ, ๒๕๔๘. (ถ่ายเอกสารเย็บเล่ม)

(๔) สื่ออิเล็กทรอนิกส์:

แรงจูงใจ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.novabizz.com/NovaAce/Motives.html. [๖ พฤษจิกายน ๒๕๖๑].

(๕) สัมภาษณ์/สนทนากลุ่ม:

สัมภาษณ์ นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด. ปลัดเทศบาล, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

_____นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

_____นางธัญพร ขุนชาติ. ผู้อำนวยการกองการศึกษา, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

_____จ.ส.อ.กิตติ์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

_____นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง. หัวหน้าฝ่ายปกครอง, ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

_____นายสุทัศน์ อรัญ. ผู้อำนวยการกองช่าง, ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สัมภาษณ์ นางสาวนงค์ลักษณ์ ศรีแก้ว. หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.
_____นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์. นิติกรชำนาญการ, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.
_____นายสำราญ ลมพัด. พนักงานขับเครื่องจักรกลาง, ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.
_____นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย. พนักงานดับเพลิง, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.
_____นายสุนทร แก้วกอง. พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.
_____นายตันโจ ศรีทิม. พนักงานทั่วไป, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑.

๒. ภาษาอังกฤษ:

Atkinson. J.W. **An Introduction to Motivation**. New York: VanNostvand, 1964.

Greenberg. J. &. Baron. R. A. **Behavior in Organizations.** 6th ed. Uppersaddle River.NJ: Prenice Hall, 1997.

Mc Gregor. D. **The Human side of Enterprise**. New York: Mc Graw, 1960.

Herzberg. F. Mausner. B. &. Synderman. B. **The Motivations to work**. New York: JohnWiley and sons, 1959.

J.W. Getzel. **Creativity and Intelligence: Exploration with Gifted Students**. New York: Wiley, 1957.

Jacop W. Getzels and Egon G. Guba. “Social Behavior and the Administrative Process”. **School Review**, 1973.

Schermerhorn. J.R. et al. **Managing organization Behavior**. USA: John Wiley and Sons, 2002.

Vroom. V.M. **Working and Motivation**. Malabar: Robert E. Krieger Publishin Company, 1970.

W. William Reeder. **Leadership Development in a Mormon Community**. New York: Wiley, 1868.

Yamane. t. **Statistic: An Introductory Analysis.** 3rd ed. Time Printers Sdn. Bnd. Singapore, 1973.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ **โทร.,โทรสาร** ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๒๒ **วันที่** ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์

นมัสการ พระปลัดระพิน พุทฺธิสาโร, ผศ.ดร.

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์ ฉายา สนฺตมโน** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ สามารถตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ เครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์พระคุณท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

อาจารย์แล้ว
พระปลัดระพิน พุทฺธิสาโร
พระปลัดระพิน พุทฺธิสาโร ดร.
12 พ.ย. 2561

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ **โทร.,โทรสาร** ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๒๒ **วันที่** ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์

เรียน ผศ.ดร.ธิติวุฒิ หมั่นมี

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์ ฉายา สนฺตมโน** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ สามารถตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ตรวจเครื่องมือการวิจัยแล้ว

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

(ผศ.ดร ธิติวุฒิ หมั่นมี)
๑๑/พย./๖๑

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ **โทร.,โทรสาร** ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๒๒ **วันที่** ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์

เรียน ผศ.ดร.รัฐพล เย็นใจมา

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์ ฉายา สนฺตมโน** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ สามารถตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

อนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์แล้ว

ผศ.ดร.รัฐพล เย็นใจมา
๑๒ พ.ย. ๖๑

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ **โทร.,โทรสาร** ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๒๒ **วันที่** ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์

เรียน อ.ดร.พงศ์พัฒน์ จิตตานุรักษ์

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์ ฉายา สนฺตมโน** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ สามารถตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

ดร.พงศ์พัฒน์ จิตตานุรักษ์
อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาการจัดการเชิงพุทธและสาขารัฐประศาสนศาสตร์

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ **โทร.,โทรสาร** ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๒๒ **วันที่** ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์

เรียน อ.ดร.สุริยา รักษาเมือง

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์ ฉายา สนฺตมโน** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ สามารถตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ได้ตรวจแก้เครื่องมือแล้ว

ดร. สุริยา รักษาเมือง
๑๒ / พ.ย. / ๖๑

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

ภาคผนวก ข

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ตรวจแล้ว
ค่า IOC ใช้ได้ทุกข้อ
ให้ทดสอบแบบสอบถาม (Try Out)
ต่อไป

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เป็นรายข้อ (IOC) ของแบบสอบถาม
เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว
ผู้วิจัย พระพงษ์ศักดิ์ สนุตมโน
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

รศ.ดร.เสียงใส สายสิน
๑๓ พ.ค. ๖๑

****

ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑.ด้านความสำเร็จในการทำงาน									
๑.	ผลสำเร็จของงานมาจากความมุ่งมั่นพากเพียรของท่านในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.	ผู้บังคับบัญชาชื่นชมต่อผลการปฏิบัติงานมาจากความเสียสละและทุ่มเทของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	๐	๔	๐.๘	ใช้ได้
๓.	ผลสำเร็จของงานเกิดจากการมีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	ผลสำเร็จของงานมาจากการที่ท่านได้นำเอาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์มาใช้อย่างเต็มที่	+๑	+๑	+๑	๐	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๕.	ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานทำให้เกิดกำลังที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ									
๑.	ท่านปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.	ท่านได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	+๑	+๑	+๑	๐	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้

ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๒. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ									
๓.	งานที่ท่านทำอยู่ ทำให้มีเป็นคนสำคัญในทัศนะของบุคลากรในองค์กร	+๑	+๑	+๑	๐	๐	๓	๐.๖	ใช้ได้
๔.	เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถ ในการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ	+๑	+๑	+๑	๐	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๕.	ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ท่านปฏิบัติอยู่เสมอ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ									
๑.	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจในปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	+๑	+๑	+๑	๐	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๒.	ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สำเร็จโดยไม่รู้สึกถึงความยากลำบาก	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓.	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ช่วยให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้า	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	ลักษณะของงานที่ท่านปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพ	+๑	+๑	+๑	๐	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๕.	งานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔. ด้านความรับผิดชอบ									
๑.	ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้รับผิดชอบในภาระงานที่สำคัญ	+๑	+๑	+๑	๐	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๒.	ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน	+๑	+๑	+๐	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้

ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๔. ด้านความรับผิดชอบ									
๓.	ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	มีการวางแผนการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน	+๑	+๑	๐	๐	+๑	๓	๐.๖	ใช้ได้
๕.	ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการตัดสินใจ ในปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสม	+๑	+๑	๐	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๕. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน									
๑.	มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถที่ปรากฏจากผลงานในหน้าที่	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.	ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการปรับหรือโยกย้ายตำแหน่งที่เหมาะสม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓.	มีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่ทำให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า	+๑	+๑	+๑	๐	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๔.	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นมีประสบการณ์และความชำนาญในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕.	ได้รับความรู้เพิ่มเติมโดยการเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานหรือการเข้าร่วมประชุม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖. ด้านนโยบายและการบริหาร									
๑.	หน่วยงานของท่านมีนโยบายในการดำเนินการที่ชัดเจนและเหมาะสม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๖. ด้านนโยบายและการบริหาร									
๒.	หน่วยงานของท่านมีการประชุมหรือชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงานออกมาชัดเจนเป็นที่ทราบทั่วกัน	+๑	+๑	+๑	๐	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๓.	ท่านสามารถปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและนโยบายของหน่วยงานเป็นอย่างดี	+๑	+๑	+๑	๐	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๔.	ท่านปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕.	การบริหารงานในองค์กรมีระบบแบบแผนชัดเจน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗. ด้านการปกครองและบังคับบัญชา									
๑.	ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.	ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อท่านและเพื่อนร่วมงานด้วยความเสมอภาค	+๑	+๑	๐	๐	+๑	๓	๐.๖	ใช้ได้
๓.	ผู้บังคับบัญชาปกครองด้วยหลักเหตุผลและยุติธรรม	+๑	+๑	+๑	๐	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๔.	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำยุคใหม่สามารถปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดี	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสนิทสนมจริงใจและมีความเป็นกันเอง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล									
๑.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่านดูแลเอาใจใส่ช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน	+๑	+๑	+๑	๐	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้

ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๘. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล									
๒.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่านให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลของท่าน	+๑	+๑	+๑	๐	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๓.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสนิทสนมจริงใจและมีความเป็นกันเอง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการติดต่อประสานงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕.	ผู้บังคับบัญชาให้ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ปฏิบัติงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน									
๑.	วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและชุดฟอร์มต่างๆ ในการปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอ และสะดวกที่จะนำมาใช้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.	หน่วยงานของท่านมีทรัพยากรบุคคลเหมาะสมกับปริมาณงาน	+๑	+๑	๐	๐	+๑	๓	๐.๖	ใช้ได้
๓.	ตั้งงบประมาณเพื่อให้ใช้ในการดูแลสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕.	หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศในการทำงานและแสงสว่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	+๑	+๑	+๑	๐	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้

ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑๐. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน									
๑.	เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.	มีการให้สวัสดิการในการเบิกค่ารักษาพยาบาลและด้านสวัสดิการอื่นๆ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ ที่ทางหน่วยงานจัดให้	+๑	+๑	+๑	๐	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๓.	ท่านได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาขั้นเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	ค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการเพียงพอต่อการเลี้ยงชีพกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	+๑	+๑	+๑	๐	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๕.	การเบิกจ่ายสวัสดิการต่างๆ ในหน่วยงานของท่านมีความสะดวก และรวดเร็ว	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Websilte : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๕๓

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

เรียน นางบุญช่วย ช่างนับ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสระขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดสระแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์** ฉายา **สนฺตมโน** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๐๐๑๒๐๕๐๐๙** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในสังกัดหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามในการวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

(นางบุญช่วย ช่างนับ)
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสระขวัญ

ภาคผนวก ง

ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ของแบบสอบถาม

ตรวจแล้ว
ค่า Alpha อยู่ในระดับ
ความเชื่อมั่นสูง ให้แจก
แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจริง
ต่อไป
(ผศ.ดร. เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
(๑๕ พ.ย ๖๑)

ผลการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม
เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว
ผู้วิจัย พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

****

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	50

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	185.17	837.937	.447	.987
a2	185.37	827.826	.762	.986
a3	185.33	829.747	.667	.986
a4	185.20	825.200	.748	.986
a5	185.13	827.637	.681	.986
b1	185.30	821.941	.826	.986
b2	185.33	818.092	.905	.986
b3	185.27	815.168	.849	.986
b4	185.23	824.116	.670	.986
b5	185.30	825.597	.735	.986
c1	185.47	820.395	.761	.986
c2	185.33	824.161	.756	.986
c3	185.37	819.757	.799	.986
c4	185.37	829.964	.703	.986
c5	185.30	825.114	.700	.986
d1	185.27	824.616	.726	.986
d2	185.30	824.079	.724	.986
d3	185.60	819.214	.820	.986
d4	185.40	815.490	.839	.986
d5	185.37	820.309	.745	.986
e1	185.33	818.023	.805	.986
e2	185.47	824.326	.715	.986
e3	185.43	815.426	.878	.986
e4	185.27	818.616	.775	.986
e5	185.23	824.737	.740	.986
f1	185.47	826.878	.753	.986
f2	185.37	824.723	.783	.986
f3	185.27	824.340	.848	.986
f4	185.27	831.789	.596	.986
f5	185.23	839.013	.396	.987
g1	185.23	825.564	.720	.986
g2	185.20	815.200	.798	.986

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
g3	185.37	830.102	.645	.986
g4	185.23	818.806	.831	.986
g5	185.37	819.620	.760	.986
h1	185.30	817.390	.881	.986
h2	185.27	817.926	.885	.986
h3	185.23	821.151	.827	.986
h4	185.23	821.633	.815	.986
h5	185.30	821.528	.837	.986
i1	185.27	816.064	.876	.986
i2	185.57	818.047	.802	.986
i3	185.37	816.033	.884	.986
i4	185.27	824.271	.786	.986
i5	185.27	815.030	.852	.986
j1	185.33	823.816	.765	.986
j2	185.20	823.062	.750	.986
j3	185.37	825.482	.712	.986
j4	185.40	819.834	.746	.986
j5	185.40	816.179	.870	.986

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์อนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Websilte : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

สำนักปลัดเทศบาลเมืองสระแก้ว
เลขรับที่ ๑๙๗
วันที่รับ 30 พ.ย. 2561
เวลา 14.00
ลงชื่อ ..... ผู้รับ

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๗๕

๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายตระกูล สุขกุล นายกเทศมนตรี เทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์** ฉายา **สนฺตมโน** รหัสประจำตัวนิสิต ๖๐๐๑๒๐๕๐๐๙ นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในสังกัดหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

เรียน ทน.สป./ปลัด/นายกเทศมนตรี ฯ
- เพื่อโปรดทราบ
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
- เห็นควรให้ความอนุเคราะห์

(นายพัฒนศักดิ์ บรรดาตั้ง)
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

(นางศรัณยา สุกไส)
หัวหน้าฝ่ายธุรการ

- เห็นควรให้นิสิตเก็บข้อมูลได้

(นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ)
หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล ส.อ.

(ณัฏฐ์วัฒน์ สร้อยโท)
รองปลัดเทศบาล ปฏิบัติราชการแทน
ปลัดเทศบาลเมืองสระแก้ว

- อนุญาต

(นายตระกูล สุขกุล)
นายกเทศมนตรีเมืองสระแก้ว

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Websilte : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว ๒๘๓

๑ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด ปลัดเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์** ฉายา **สนฺตมโน** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๐๐๑๒๐๕๐๐๙** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

-ยินดีให้ความอนุเคราะห์

(นายเศรษฐพงศ์ชัย อัครพลประชิด)
ปลัดเทศบาลเมืองสระแก้ว

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Websilte : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว ๒๘๓

๑ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์** ฉายา **สนฺตมโน** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๐๐๑๒๐๕๐๐๙** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

- อนุญาตให้ดำเนินการได้

(นางสาวสุภรัชต์ อินทรเทพ)
หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Websilte : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว ๒๘๓

๑ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นางธัญพร บุพชาติ ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์** ฉายา **สนุตมโน** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๐๐๑๒๐๕๐๐๙** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ยินดีให้ความอนุเคราะห์

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนุตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Websilte : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว ๒๘๓

๑ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายสุทัศน์ อรัญ ผู้อำนวยการกองช่าง เทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์** ฉายา **สนฺตมโน** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๐๐๑๒๐๕๐๐๙** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

ยินดีให้ความอนุเคราะห์

(นายสุทัศน์ อรัญ)
ผู้อำนวยการกองช่าง

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Websilte : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว ๒๘๓

๑ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน จ.ส.อ.กิตต์ธเนศ พูมดีสิทธินนท์ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป เทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์** ฉายา **สนฺตมโน** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๐๐๑๒๐๕๐๐๙** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Websilte : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว ๒๘๓

๑ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง หัวหน้าฝ่ายปกครอง เทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์** ฉายา **สนฺตมโน** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๐๐๑๒๐๕๐๐๙** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

- รับทราบ ให้ความอนุเคราะห์

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

นางเนตรนภา ทรงดาวเรือง
หัวหน้าฝ่ายปกครอง

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Websilte : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว ๒๘๓

๑ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นางนงค์ลักษ์ ศรีแก้ว หัวหน้าฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข เทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์** ฉายา **สนฺตมโน** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๐๐๑๒๐๕๐๐๙** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

ยินดีตอบแบบสอบถาม

(นางสาวนงค์ลักษ์ ศรีแก้ว)
หัวหน้าฝ่ายบริหารสาธารณสุข

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Websilte : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว ๒๘๓

๑ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายศรีประพันธ์ โคตรพัฒน์ นิติกรชำนาญการ เทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์ ฉายา สนฺตมโน** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๐๐๑๒๐๕๐๐๙** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

ยินดีให้ความอนุเคราะห์

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Websilte : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว ๒๘๓

๑ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายสำราญ ลมพัด พนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดกลาง เทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์** ฉายา **สนุตมโน** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๐๐๑๒๐๕๐๐๙** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนุตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

ยินดีตอบแบบสอบถาม
สำราญ ลมพัด

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Websilte : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว ๒๘๓

๑ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายดาวรุ่ง ศรีละหม้าย พนังงานดับเพลิง เทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์** ฉายา **สนฺตมโน** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๐๐๑๒๐๕๐๐๙** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

- รินดีตอบทบบสอบตาม

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Websilte : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว ๒๘๓

๑ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายสุนทร แก้วกอง พนักงานจ้างทั่วไป เทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์** ฉายา **สนฺตมโน** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๐๐๑๒๐๕๐๐๙** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ยินดีตอบแบบสอบถาม

นายสุนทร แก้วกอง

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Websilte : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ว ๒๘๓

๑ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายตันโจ ศรีทิม พนักงานจ้างทั่วไป เทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **พระพงษ์ศักดิ์ ฉายา สนฺตมโน** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๐๐๑๒๐๕๐๐๙** นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

- ยินดีตอบแบบสอบถาม
นายตันโจ ศรีทิม

ผู้ประสานงาน : พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
โทร. ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕

ภาคผนวก ช

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย

เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

คำชี้แจง :

๑. ลักษณะแบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นในการศึกษาภาพรวมของ “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว”ท่านคือบุคคลสำคัญในการให้ข้อมูลในแบบสอบถาม การตอบแบบสอบถามชุดนี้ ไม่มีคำตอบใดที่ถูกหรือผิดแต่ประการใด เพียงแต่ขอให้ท่านตอบให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด และตอบให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามฉบับนี้จะมีข้อสรุปในการศึกษาวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในโอกาสต่อไป

๒.แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ ๒ ความคิดเห็นที่มีต่อ “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยมีเกณฑ์วัดระดับความคิดเห็น ดังนี้

ระดับ ๕ หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด
ระดับ ๔ หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก
ระดับ ๓ หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
ระดับ ๒ หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อย
ระดับ ๑ หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ส่วนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ

พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสอบถามการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

****

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดตอบแบบสอบถามโดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านเพียงข้อเดียว

๑. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

๒. อายุ

☐ ต่ำกว่า ๓๐ ปี ☐ ๓๐ – ๔๐ ปี
☐ ๔๑ – ๕๐ ปี ☐ ๕๑ ปีขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี
☐ ปริญญาโทขึ้นไป

๔. ตำแหน่ง

☐ พนักงาน ☐ ลูกจ้างประจำ
☐ พนักงานจ้างตามภารกิจ ☐ พนักงานจ้างทั่วไป

๕. เงินเดือน

☐ ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท ☐ ๑๐,๐๐๐ – ๒๐,๐๐๐ บาท
☐ ๒๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐ บาท ☐ ตั้งแต่ ๓๐,๐๐๑ ขึ้นไป

ตอนที่ ๒ การวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว”

คำชี้แจง : โปรดกรอกแบบสอบถามและใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด (Rating Scale) โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

๕ หมายถึง มีแรงจูงใจในระดับมากที่สุด
๔ หมายถึง มีแรงจูงใจในระดับมาก
๓ หมายถึง มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง
๒ หมายถึง มีแรงจูงใจในระดับน้อย
๑ หมายถึง มีแรงจูงใจในระดับน้อยที่สุด

ลำดับที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑.ด้านความสำเร็จในการทำงาน						
๑.	ผลสำเร็จของงานมาจากความมุ่งมั่นพากเพียรของท่านในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน					
๒.	ผู้บังคับบัญชาชื่นชมต่อผลการปฏิบัติงานมาจากความเสียสละและทุ่มเทของท่าน					
๓.	ผลสำเร็จของงานเกิดจากการมีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหา					
๔.	ผลสำเร็จของงานมาจากการที่ท่านได้นำเอาความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาใช้อย่างเต็มที่					
๕.	ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานทำให้เกิดกำลังที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น					
๒. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ						
๑.	ท่านปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา					
๒.	ท่านได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
๓.	งานที่ท่านทำอยู่ ทำให้เป็นคนสำคัญในทัศนะของบุคลากรในองค์กร					
๔.	เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถ ในการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ					

ลำดับที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๒. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ						
๕.	ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ท่านปฏิบัติอยู่เสมอ					
๓. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ						
๑.	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจในปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่					
๒.	ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สำเร็จโดยไม่รู้สึกถึงความยากลำบาก					
๓.	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ช่วยให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้า					
๔.	ลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพ					
๕.	งานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน					
๔. ด้านความรับผิดชอบ						
๑.	ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ					
๒.	ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน					
๓.	ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน					
๔.	มีการวางแผนการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบกำหนดไว้อย่างชัดเจน					
๕.	ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสม ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการตัดสินใจ					
๕. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน						
๑.	มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถที่ปรากฏจากผลงานในหน้าที่					
๒.	ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการปรับหรือโยกย้ายตำแหน่งที่เหมาะสม					
๓.	มีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่ทำให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า					

ลำดับที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
	๕. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน					
๔.	มีการวางแผนการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน					
๕.	ได้รับความรู้เพิ่มเติมโดยการเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานหรือการเข้าร่วมประชุม					
	๖. ด้านนโยบายและการบริหาร					
๑.	หน่วยงานของท่านมีนโยบายในการดำเนินการที่ชัดเจนและเหมาะสม					
๒.	หน่วยงานของท่านมีการประชุมหรือชี้แจงนโยบายการปฏิบัติงานออกมาชัดเจนเป็นที่ทราบทั่วกัน					
๓.	ท่านสามารถปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและนโยบายของหน่วยงานเป็นอย่างดี					
๔.	ท่านปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ					
๕.	การบริหารงานในองค์กรมีระบบแบบแผนชัดเจน					
	๗. ด้านการปกครองและบังคับบัญชา					
๑.	ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
๒.	ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อท่านและบุคลากรในองค์กรด้วยความเสมอภาค					
๓.	ผู้บังคับบัญชาปกครองด้วยหลักเหตุผลและยุติธรรม					
๔.	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำยุคใหม่สามารถปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดี					
๕.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสนิทสนมจริงใจและมีความเป็นกันเอง					
	๘. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
๑.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่านดูแลเอาใจใส่ช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน					
๒.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่านให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลของท่าน					

ลำดับที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว	ระดับความคิดเห็น				
		๕	๔	๓	๒	๑
๘. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						
๓.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสนิทสนมจริงใจและมีความเป็นกันเอง					
๔.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการติดต่อประสานงาน					
๕.	ผู้บังคับบัญชาให้ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ปฏิบัติงาน					
๙. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน						
๑.	วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและชุดฟอร์มต่างๆ ในการปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอ และสะดวกที่จะนำมาใช้					
๒.	หน่วยงานของท่านมีทรัพยากรบุคคลเหมาะสมกับปริมาณงาน					
๓.	ตั้งงบประมาณเพื่อให้ใช้ในการดูแลสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม					
๔.	หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
๕.	หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศในการทำงานและแสงสว่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
๑๐. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน						
๑.	เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบของท่าน					
๒.	มีการให้สวัสดิการในการเบิกค่ารักษาพยาบาลและด้านสวัสดิการอื่นๆ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ ที่ทางหน่วยงานจัดให้					
๓.	ท่านได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาขั้นเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ					
๔.	ค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการเพียงพอต่อการเลี้ยงชีพกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน					
๕.	การเบิกจ่ายสวัสดิการต่างๆ ในหน่วยงานของท่านมีความสะดวก และรวดเร็ว					

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว

๑.ด้านความสำเร็จในการทำงาน

ปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๒. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๓. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๔. ด้านความรับผิดชอบ

ปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๕. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๖. ด้านนโยบายและการบริหาร

ปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๗. ด้านการปกครองและบังคับบัญชา

ปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๘. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๙. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๑๐. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน

ปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

****

ขอเจริญพร/ขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความกรุณาสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามนี้

ภาคผนวก ซ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว
จังหวัดสระแก้ว

<u>คำแนะนำ</u> : แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว
ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....นามสกุล..... .....
ตำแหน่ง.....
วัน/เดือน/ปี ที่ให้สัมภาษณ์.....

ตอนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับ "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว"ถามตามกรอบทฤษฎีของ เฮอร์เบอร์ก (Herzberg) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยจูงใจ ๕ ด้าน ได้แก่ (๑) ความสำเร็จในการทำงาน (๒) การได้รับการยอมรับนับถือ (๓) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (๔) ความรับผิดชอบ (๕) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และปัจจัยค้ำจุน ๕ ด้าน ได้แก่ (๑) นโยบายและการบริหาร (๒) การปกครองและบังคับบัญชา (๓) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (๔) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (๕) เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน

<u>ด้านปัจจัยจูงใจ ๕ ด้าน</u>

๑. ท่านมีแนวทางและความคิดเห็นในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน **ด้านความสำเร็จในการในการทำงาน** อย่างไร
.....
.....
.....
.....
.....

๒. ท่านมีแนวทางและความคิดเห็นในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน **ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ** อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

๓. ท่านมีแนวทางและความคิดเห็นในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน **ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ** อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

๔. ท่านมีแนวทางและความคิดเห็นในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน **ด้านความรับผิดชอบ** อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

๕. ท่านมีแนวทางและความคิดเห็นในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน **ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่** อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

<u>ด้านปัจจัยค้ำจุน ๕ ด้าน</u>

๑. ท่านมีแนวทางและความคิดเห็นในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน **ด้านนโยบายและการบริหาร** อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

๒. ท่านมีแนวทางและความคิดเห็นในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน **ด้านการปกครองและบังคับบัญชา** อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

๓. ท่านมีแนวทางและความคิดเห็นในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน **ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล** อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

๔. ท่านมีแนวทางและความคิดเห็นในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน **ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน** อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

๕. ท่านมีแนวทางและความคิดเห็นในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน **ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน** อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

หลักธรรมที่นำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจ

๑. ท่านมีแนวทางในการประยุกต์**หลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านทาน (การให้)** เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงาน อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

๒. ท่านมีแนวทางในการประยุกต์**หลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านปิยวาจา (การพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน)** เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงาน อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

๓. ท่านมีแนวทางในการประยุกต์**หลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านอัตถจริยา (การสงเคราะห์)** เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงาน อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

๔. ท่านมีแนวทางในการประยุกต์ **หลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านสมานัตตตา (ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติตนสม่ำเสมอ)** เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

****

ขอเจริญพร/ขอบคุณ ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – ฉายา/นามสกุล	: พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน (เกษวงศ์รอด)
	: PHRAPONGSAK SANTAMANO (KESWONGROD)
ว/ด/ป เกิด	: ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๒๑
ภูมิลำเนาที่เกิด	: ๑๗/๖ หมู่ ๔ ตำบลลาดหญ้า อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
การศึกษา	: นักธรรมเอก
	: พุทธศาสตรบัณฑิต (พธ.บ) ภาควิชารัฐศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ผลงานทางวิชาการ	: **บทความทางวิชาการ** พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน. **“การวินิจฉัยสั่งการในหลักกาลามสูตร”** วารสาร มจร มนุษศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม –ธันวาคม ๒๕๕๙).กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
อุปสมบท	: ๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๔ ณ วัดพุเลียบ ตำบลลาดหญ้า อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
สังกัด	: วัดสระแก้ว(พระอารามหลวง)
ปีที่เข้าศึกษา	: ๒๕๖๐
ปีที่สำเร็จการศึกษา	: ๒๕๖๒
ที่อยู่ปัจจุบัน	: ๑๒๒ วัดสระแก้ว (พระอารามหลวง) ตำบลสระแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดสระแก้ว ๒๗๐๐๐ โทร ๐๖๑-๓๘๒๗๘๙๕ Email. phrajack2014 @ hotmail.com