

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอลำม่าง จังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey research) โดยศึกษาจากประชากร ได้แก่ พนักงานในเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอลำม่าง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 64 คน ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 64 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำมาสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอลำม่าง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมและรายด้าน
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอลำม่าง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่งงานและอายุการทำงาน
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอลำม่าง จังหวัดกาฬสินธุ์

#### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายปิด ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นคำถามปลายปิด

ส่วนที่ 3 สอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นคำถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประชากรที่ใช้ศึกษา วิเคราะห์โดยค่าความถี่ และค่าร้อยละ

2. ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน โดยภาพรวมและรายด้าน วิเคราะห์โดยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน จำแนกตามตำแหน่งงานและอายุการทำงาน วิเคราะห์โดย ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4. ข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน วิเคราะห์โดยการพรรณนา

### สรุปผล

จากการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 รองลงมา ได้แก่ พนักงานเทศบาล จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 32.80 และพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.70 ตามลำดับ และส่วนใหญ่มีอายุงานไม่เกิน 3 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 รองลงมา ได้แก่ อายุงานมากกว่า 3 ปี - 6 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 39.10 อายุงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9.40 และอายุงานมากกว่า 6 ปี - 10 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30 ตามลำดับ

2. ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมพบว่า บุคลากรมีแรงงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ใน ระดับปานกลาง

3. ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรายด้าน พบว่า บุคลากรมีแรงงใจในการปฏิบัติงาน โดยรายด้าน อยู่ใน ระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ

พิจารณาเป็นรายชื่อของปัจจัย 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีศักดิ์ศรีในอาชีพและ สังคมยอมรับ รองลงมา คือ ความภาคภูมิใจในอาชีพ และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา การได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการได้รับการยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

2. ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การได้ใช้ ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงาน รองลงมา ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ในงาน การได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จของงานเป็น ไปตาม เป้าหมายที่ต้องการ ตามลำดับ

3. ด้านความรับผิดชอบ ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้ ศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ รองลงมา ได้แก่ งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่มีความสำคัญ ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจให้รับผิดชอบงาน และงานที่ปฏิบัติทำให้มีโอกาสได้ใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือมีส่วนร่วมรับผิดชอบใน การกำหนดแผนงานและแนวทางปฏิบัติงาน ตามลำดับ

4. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ งานที่ปฏิบัติ ตรงกับความถนัด รองลงมาคือ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คืองานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำหาย ตามลำดับ

5. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในงานอยู่เสมอ แรงจูงใจระดับปานกลาง 3 ข้อ ได้แก่ หน่วยงานมีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม หน่วยงานมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างยุติธรรม ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ทำให้ได้รับความก้าวหน้ามากกว่าที่อื่น และแรงจูงใจระดับน้อย 1 ข้อ คือมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามลำดับ

4. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน

บุคลากรที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานเทศบาล มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนพนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานจ้างตามภารกิจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานจ้างทั่วไป เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานเทศบาล มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านความรับผิดชอบ รองลงมา ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ส่วนพนักงานจ้างตามภารกิจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และแรงจูงใจระดับน้อย 1 ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสำหรับพนักงานจ้างทั่วไป มี แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และแรงจูงใจระดับน้อย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

5. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยจำแนกตามอายุการทำงาน

พิจารณาโดยรวม บุคลากรที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก บุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า 6 ปี - 10 ปี มีแรงจูงใจระดับมาก บุคลากรที่มีอายุการทำงานไม่เกิน 3 ปี มีแรงจูงใจระดับปานกลาง บุคลากรที่มีอายุการทำงาน 3 ปี - 6 ปี มีแรงจูงใจระดับปานกลาง ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีอายุการทำงานไม่เกิน 3 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แรงจูงใจระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน บุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า 3 ปี - 6 ปี มีแรงจูงใจระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แรงจูงใจระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน บุคลากรที่มีอายุการทำงาน 6 ปี - 10 ปี มีแรงจูงใจระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ แรงจูงใจระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และบุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี มีแรงจูงใจระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แรงจูงใจระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ

6. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์

บุคลากรควรได้ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถ และได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น จะส่งผลให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ และควรยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง พนักงานต้องการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับงานแต่ละฝ่ายเท่าๆกัน การดำเนินงานควรเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผน มีการประสานงาน ทำงานเป็นทีม ให้นักงงานทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาองค์กร มีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีอิสระในการทำงาน งานที่รับผิดชอบควรตรงตามความถนัดและมาตรฐานของตำแหน่ง และเป็นงานที่ทำหาย การประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นไปตามลักษณะงาน

ปริมาณงานและคุณภาพงาน และพนักงานจ้างควรมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเป็นพนักงานเทศบาลได้

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอกำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษากฎหมายได้ดังนี้

### 1. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอกำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวม

พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยที่มีค่าน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามลำดับ จะเห็นได้ว่า บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานน้อยมาก ทั้งนี้เพราะ โอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น ไปไม่ได้ยาก เพราะกรอบอัตรากำลังมีจำนวนน้อย และหน่วยงานมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานยังไม่ยุติธรรมเท่าที่ควร ส่งผลต่อการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนของพนักงาน ถึงแม้ว่ามีโอกาสได้รับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในงานอยู่เสมอก็ตาม และบุคลากรเห็นว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ไม่ท้าทาย ไม่ได้แสดงความสามารถเท่าที่ควร ไม่มีอิสระในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน โดยมอบรางวัลแก่พนักงานดีเด่น จัดสวัสดิการให้แก่พนักงานตามสิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น เช่น เงินโบนัส สนับสนุนส่งเสริมให้ทุนศึกษาต่อแก่พนักงาน มีการประเมินการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นแก่พนักงานเทศบาล ปรับกรอบอัตรากำลังให้แก่พนักงานเทศบาลที่ต้องการเปลี่ยนสายงานที่สูงขึ้น เลื่อนขั้นเงินเดือนที่สูงขึ้น และผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานที่มีความสำคัญ ความท้าทาย มีอิสระในการทำงาน ให้พนักงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ จากผลการศึกษาสอดคล้องกับวิธีการจูงใจแบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ (เกรียงศักดิ์ เขียวขำ, 2548 : 348-354) การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานและความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ได้เป็นอย่างดี เป็นสิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมที่เป็นมูลเหตุ จูงใจในการทำงาน สามารถแบ่งสิ่งจูงใจนี้ออกเป็น 2 ประเภท คือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส คอมมิสชัน ส่วนแบ่งกำไร สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การแข่งขันกันทำงาน ความมั่นคง ปลอดภัย ความก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ การจูงใจด้วยงาน สามารถสนองความต้องการด้านสังคม เกียรติยศชื่อเสียง การออกแบบงานใหม่ ตลอดจนความต้องการความสำเร็จในชีวิต ซึ่ง

การจูงใจนี้ ได้แก่ การหมุนเวียนงาน การให้ทำงานเป็นกลุ่ม การออกแบบงานใหม่ การจูงใจด้วยการบริหาร การจูงใจด้วยวิธีนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ความพอใจ และความสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก วิธีการที่ควรนำมาใช้คือ การบริหาร โดยการควบคุม การบริหาร โดยการใช้อำนาจบริหารจัดการเอง และการบริหาร โดยวัตถุประสงค์ และผล การศึกษาสอดคล้องกับ ชนัญชิตา ประ โยชริค (2547 : 74) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม พบว่า เทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง

## 2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอกำแพง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรายด้าน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจาก มากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ

ผู้ศึกษานำเสนอการอภิปรายผลเป็นรายด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอกำแพง จังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยที่มีค่าน้อยที่สุด ได้แก่ ได้รับการยกย่องชมเชยจาก เพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยกย่องชมเชยจาก ผู้บังคับบัญชา และการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะ ในหน่วยงานเองอาจไม่ค่อยได้รับการยกย่องชมเชยและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาเท่าที่ควร เพราะในองค์กรได้แยกระบบการทำงานเป็นสำนัก/กอง ทำให้ พนักงานอาจมีความรู้สึกในการมีส่วนร่วมเฉพาะในสำนัก/กองของตน ผู้บังคับบัญชามองว่า ภารกิจเพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ทำให้เกิดความสามัคคี ความสัมพันธ์ อันดีต่อกัน และผู้บังคับบัญชามองว่าควรยกย่องชมเชยและมอบรางวัลแก่พนักงานที่มีผลงานดีเด่น จากผลการศึกษา สอดคล้องกับทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (ชนัญชิตา ดิษยบุตร. 2541 : 9) ที่กล่าวว่า การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองระดับความต้องการด้านสังคมและความรัก ความ ต้องการยกย่อง และความสำเร็จสมหวังในชีวิตพอๆ กับความต้องการทางด้านร่างกายและ ความปลอดภัย และผลการศึกษาสอดคล้องกับ ชนัญชิตา ประ โยชริค (2547 : 74) พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาพัน อำเภอลำปาง จังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้เพราะบุคลากรเห็นว่าการปฏิบัติงาน อาจจะประสบผลสำเร็จไปตามเป้าหมาย แต่ผลงานยังไม่ดีเด่นมากนัก ถึงแม้ว่าบุคลากรได้ใช้ความรู้ทางวิชาการ และความสามารถเฉพาะตนอันเป็นทักษะที่ติดตัวมา นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน ผู้บังคับบัญชาควรยกย่องชมเชยผลงานของบุคลากร ให้กำลังใจ และคำแนะนำในการทำงาน จากผลการศึกษาสอดคล้องกับทฤษฎีการเสริมแรงของ บี เอฟ สกินเนอร์ ที่กล่าวว่าแรงจูงใจ คือ (เกรียงศักดิ์ เที่ยวยิ่ง. 2548 : 345) สิ่งที่ทำให้เกิดการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร นับเป็นสิ่งสำคัญ การที่จะเลือกใช้ทฤษฎีการจูงใจเพื่อความสำเร็จตามที่ต้องการต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับองค์กรและความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อช่วยจูงใจและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และผลการศึกษาสอดคล้องกับ อรุณรัตน์ อิ่มมิ่ง (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านความรับผิดชอบ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาพัน อำเภอลำปาง จังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดแผนงานและแนวทางปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นเพราะในการกำหนดแผนงานและแนวทางปฏิบัติงานขององค์กร พนักงานยังไม่มีส่วนร่วมกันทุกคน ถึงแม้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ และตระหนักว่างานที่รับผิดชอบเป็นงานที่มีความสำคัญ ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจให้รับผิดชอบงาน มีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานที่ปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาควรให้แต่ละฝ่ายงานกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงานเอง โดยใช้กรอบแผนงานของเทศบาลเป็นกรอบหลัก และอยู่ภายใต้ความเห็นชอบของผู้บริหารเทศบาล เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และร่วมรับรู้นโยบายแนวทาง

ปฏิบัติของผู้บริหาร จากผลการศึกษา สอดคล้องกับองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน ซึ่งเรียกว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยจูงใจ (สมเดช มุงเมือง, 2544 : 148) ด้านความรับผิดชอบ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด และการศึกษาสอดคล้องกับ สุภพ กันธิมา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำทาย ทั้งนี้เป็นเพราะงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ยังไม่มีความท้าทายเท่าที่ควร ซึ่งเป็นสาเหตุที่ส่งผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรลดลง ถึงแม้บุคลากรจะมีอิสระในการปฏิบัติงาน และงานที่ปฏิบัติตรงกับความถนัดของบุคลากรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มความท้าทายจากงานที่ปฏิบัติเพื่อเสริมแรงกระตุ้นในการทำงาน ให้บุคลากรมีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาได้มองเห็นความสามารถและควมมีศักยภาพในการทำงานของตน จากผลการศึกษา สอดคล้องกับองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน ซึ่งเรียกว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยจูงใจ (สมเดช มุงเมือง, 2544 : 148) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ที่ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจได้นั้น ต้องเป็นงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง ผลการศึกษา สอดคล้องกับ ปาลิตา เสวตประสาธน์ (2550 : 75-76) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดระยอง พบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พนักงานเทศบาลเห็นด้วยในระดับปานกลาง

2.5 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ทำให้ได้รับความก้าวหน้ามากกว่าที่อื่น และหน่วยงานมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างยุติธรรม ทั้งนี้เพราะบุคลากรรู้สึกว่าคุณได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นสูงขึ้นนั้นไปไม่ได้ยาก เพราะกรอบอัตรากำลังมีจำนวนน้อย ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นตามหลักเกณฑ์

ประเมินยังไม่ยุติธรรมเท่าที่ควร ส่งผลต่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ถึงแม้ว่าบุคลากรอาจได้รับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในงานอยู่เสมอก็ตาม ผู้บังคับบัญชาควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน โดยมอบรางวัลแก่พนักงานดีเด่น จัดสวัสดิการให้แก่พนักงานตามสิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น เช่น เงินโบนัส สนับสนุนส่งเสริมให้ทุนศึกษาต่อแก่พนักงาน มีการประเมินการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นแก่พนักงานเทศบาล ปรับกรอบอัตราค่าจ้างให้แก่พนักงานเทศบาลที่ต้องการเปลี่ยนสายงานที่สูงขึ้น เลื่อนขั้นเงินเดือนที่สูงขึ้น จากผลการศึกษา สอดคล้องกับองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน ซึ่งเรียกว่าองค์ประกอบ หรือปัจจัยของใจ (สมเดช มุงเมือง, 2544 : 148) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน และผลการศึกษาสอดคล้องกับ อรุณรัตน์ อิ่มมิ่ง (2550 : บทคัดย่อ) พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ อยู่ในระดับปานกลาง

### 3. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ผู้ศึกษานำเสนอการอภิปรายผล จำแนกตามตำแหน่งงาน ดังนี้

บุคลากรที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานเทศบาล มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานเทศบาล มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้เป็นเพราะความมั่นคงของงาน เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานเทศบาลได้รับแรงจูงใจระดับมาทั้ง 5 ด้าน และได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน สังคมให้การยอมรับ มีความภาคภูมิใจในอาชีพ และผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน

พนักงานจ้างตามภารกิจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ทั้งนี้เพราะสาเหตุสำคัญคือความมั่นคงในการทำงานที่ยังมีไม่มากพอ พนักงานจ้างตามภารกิจ จะเห็นว่าโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไปไม่ได้ยาก เพราะพนักงานจ้างตามภารกิจมีสัญญาการจ้างคราวละ 4 ปี ที่สำคัญคือการกำหนดแผนงาน

และแนวทางปฏิบัติงานที่อาจไม่ได้มีส่วนร่วม รวมไปถึงไม่ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากนัก แม้ว่าจะได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานก็ตาม ผู้บังคับบัญชามองว่าสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน โดยมอบรางวัลแก่พนักงานดีเด่น จัดสวัสดิการให้แก่พนักงานตามสิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น เช่น เงินโบนัส สนับสนุนส่งเสริมให้ทุนศึกษาต่อแก่พนักงาน

พนักงานจ้างทั่วไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับน้อย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะสาเหตุสำคัญคือความมั่นคงในการทำงานที่ยังมีไม่มากพอ พนักงานจ้างตามทั่วไป จะเห็นว่าโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไปไม่ได้ยาก เพราะพนักงานจ้างทั่วไป มีสัญญาการจ้างคราวละ 1 ปี และพนักงานจ้างทั่วไปอาจไม่ค่อยได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ทำให้ไม่ค่อยภาคภูมิใจในอาชีพของตน ทั้งความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานอาจมีอยู่น้อย อาจไม่ค่อยได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจให้รับผิดชอบงาน โดยเฉพาะงานที่มีความสำคัญมาก ๆ อาจไม่ค่อยมีความทำทหายจากงานที่ปฏิบัติ ที่สำคัญคือความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอาจเป็นประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ผู้บังคับบัญชามองว่าสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน โดยมอบรางวัลแก่พนักงานดีเด่น จัดสวัสดิการให้แก่พนักงานตามสิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น เช่น เงินโบนัส

เมื่อพิจารณาในภาพรวมจากค่าเฉลี่ยของทุกด้านของพนักงานเทศบาลเปรียบเทียบกับพนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปแล้ว ผลการศึกษาสอดคล้องกับทฤษฎีสององค์ประกอบของเฟร็ดเดอริก เฮอร์ซเบอร์ก พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ 2 ปัจจัย เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากลักษณะภายในและภายนอกของงานเอง คือ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นให้คนที่ทำงานแล้วมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ กล่าวคือมีความรู้สึกในด้านที่ดี และเป็นการจูงใจภายในของงานเอง จึงทำให้เกิดความพอใจในงานขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วก็จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ โดยคนจะถูกจูงใจในการให้ผลผลิต เช่น ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือลักษณะของงาน โดยตัวของมันเอง ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ และปัจจัยบำรุงรักษา ซึ่งเป็นปัจจัย

ที่ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เช่น นโยบายของหน่วยงาน หรือองค์การ การบริหาร การปกครองบังคับบัญชา สภาพของการปฏิบัติงาน และความมั่นคง

#### 4. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาพัน อำเภอลำปาง

คำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามอายุการทำงาน

ผู้ศึกษานำเสนอการอภิปรายผล จำแนกตามอายุการทำงาน ดังนี้  
 บุคลากรที่มีอายุการทำงานไม่เกิน 3 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรกลุ่มนี้ เห็นว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอาจยังไม่เห็นผลเป็นรูปธรรม และไม่ได้ปฏิบัติงานตรงตามความถนัดของตนเอง งานที่ปฏิบัติยังไม่มีความท้าทาย และไม่มีอิสระในการทำงานมากนัก เป็นเพราะผู้บังคับบัญชาเห็นว่ายังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ถึงแม้ว่าจะได้การยอมรับนับถือในตำแหน่งหน้าที่ ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองที่ได้ศึกษามาที่ตามผู้บังคับบัญชาควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน โดยมอบรางวัลแก่พนักงานดีเด่น จัดสวัสดิการให้แก่พนักงานตามสิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น เช่น เงินโบนัส สนับสนุนส่งเสริมให้ทุนศึกษาต่อแก่พนักงาน มีการประเมินการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นแก่พนักงานเทศบาล ปรับกรอบอัตราค่าจ้างให้แก่พนักงานเทศบาลที่ต้องการเปลี่ยนสายงานที่สูงขึ้น เลื่อนขั้นเงินเดือนที่สูงขึ้น และผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานที่มีความสำคัญ ความท้าทาย มีอิสระในการทำงาน ให้พนักงาน ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

บุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า 3 ปี - 6 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรกลุ่มนี้ เห็นว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอาจยังไม่เห็นผลเป็นรูปธรรม และไม่ได้ปฏิบัติงานตรงตามความถนัดของตนเอง งานที่ปฏิบัติยังไม่มีความท้าทาย และไม่มีอิสระในการทำงานมากนัก

เป็นเพราะผู้บังคับบัญชาเห็นว่าประสิทธิภาพในการทำงานยังมีไม่มากพอ ถึงแม้ว่าจะได้ การยอมรับนับถือในตำแหน่งหน้าที่ ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองที่ได้ศึกษามากี่ตาม ผู้บังคับบัญชามอบรางวัลและกำลังใจให้แก่พนักงาน โดยมอบรางวัลแก่พนักงานดีเด่น จัด สวัสดิการให้แก่พนักงานตามสิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น เช่น เงินโบนัส สนับสนุนส่งเสริมให้ ทุนศึกษาต่อแก่พนักงาน มีการประเมินการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นแก่พนักงานเทศบาล ปรับ ครอบอัตราค่าจ้างให้แก่พนักงานเทศบาลที่ต้องการเปลี่ยนสายงานที่สูงขึ้น เลื่อนขั้นเงินเดือนที่ สูงขึ้น และผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่มีความสำคัญ ความท้าทาย มีอิสระในการ ทำงาน ให้พนักงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกลุ่มนี้ คล้ายกับบุคลากรที่มีอายุการทำงาน ไม่เกิน 3 ปี อาจเป็นเพราะช่วงอายุการ ทำงานอยู่ในระยะเวลาใกล้เคียงกัน

บุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า 6 ปี - 10 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีแรงจูงใจในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไป น้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ ปฏิบัติ แรงจูงใจระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้าน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จะเห็นได้ว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยน้อย ที่สุด ทั้งนี้เพราะบุคลากรเห็นว่ามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานน้อยมาก โอกาสได้เลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น ไปไปได้ยาก เพราะครอบอัตราค่าจ้างมีจำนวนน้อย และหน่วยงานมี การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานยังไม่ยุติธรรมเท่าที่ควร ส่งผลต่อการเลื่อนขั้น เลื่อน เงินเดือนของพนักงาน แต่ในด้านอื่นที่อยู่ในระดับมาก เพราะบุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน และได้รับ ความ เชื้อถือและไว้วางใจให้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ รวมไปถึงได้ปฏิบัติงานที่ตนเองถนัด ผู้บังคับบัญชามอบรางวัลและกำลังใจให้แก่พนักงาน โดยมอบรางวัลแก่พนักงานดีเด่น จัด สวัสดิการให้แก่พนักงานตามสิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น เช่น เงินโบนัส สนับสนุนส่งเสริมให้ ทุนศึกษาต่อแก่พนักงาน มีการประเมินการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นแก่พนักงานเทศบาล ปรับ ครอบอัตราค่าจ้างให้แก่พนักงานเทศบาลที่ต้องการเปลี่ยนสายงานที่สูงขึ้น เลื่อนขั้นเงินเดือนที่ สูงขึ้น

บุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับจากมากไป น้อย ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จใน

การปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และแรงจูงใจระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ จะเห็นว่า ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้เพราะบุคลากรเห็นว่ามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานน้อยมาก โอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นไปไม่ได้ยาก เพราะกรอบอัตรากำลังมีจำนวนน้อย และหน่วยงานมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานยังไม่ยุติธรรมเท่าที่ควร ส่งผลต่อการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนของพนักงาน แต่ในด้านอื่นที่อยู่ในระดับมาก เพราะบุคลากรที่มีอายุงานมาก จะได้รับการยอมรับนับถือจากชาวบ้าน และได้รับความสำเร็จจากการปฏิบัติงานมาแล้ว อีกทั้งเนื่องจากทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ มาเป็นระยะเวลายาวนาน งานที่ปฏิบัติก็ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของตนเองเป็นอย่างดี จะเห็นได้ว่าอายุการทำงานของบุคลากรที่มากขึ้นส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วยเช่นกัน ผู้บังคับบัญชาควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน โดยมอบรางวัลแก่พนักงานดีเด่น จัดสวัสดิการให้แก่พนักงานตามสิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น เช่น เงิน โบนัส สนับสนุนส่งเสริมให้ทุนศึกษาต่อแก่พนักงาน มีการประเมินการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นแก่พนักงานเทศบาล ปรับกรอบอัตรากำลังให้แก่พนักงานเทศบาลที่ต้องการเปลี่ยนสายงานที่สูงขึ้น เลื่อนขั้นเงินเดือนที่สูงขึ้น

จากผลการศึกษาสอดคล้องกับหลักการทางทฤษฎีของ อับราฮัม มาสโลว์ ระบุว่า บุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุด ไปยังระดับสูงสุด มนุษย์เราทุกคนต่างพยายามดิ้นรนการตอบสนองถึงขั้นไหน ย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคล ลำดับความต้องการขั้นพื้นฐาน 5 ขั้น ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย (ต้องการปัจจัยสี่) ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นทางสังคม ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต ตามลำดับ (ลักษณะ สรวิวัฒน์. 2544 : 26)

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษา ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาพัน อำเภอกำแพง จังหวัดกาฬสินธุ์ ดังนี้

1.1 บุคลากรควรได้ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถ ความถนัด มีอิสระในการทำงาน ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา จะส่งผลให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

1.2 ผู้บังคับบัญชาควรยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น และมีกรมอบรางวัลแก่พนักงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ อันจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ที่เห็นค่าของผลงานมากกว่าตัวบุคคล

1.3 ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับงานแต่ละฝ่ายเท่าๆกัน เพราะงานทุกงาน จะประสบความสำเร็จได้นั้น เพราะความร่วมมือของพนักงานทุกคนในการปฏิบัติหน้าที่

1.4 ควรให้แต่ละฝ่ายงานกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงานเอง โดยใช้กรอบแผนงานของเทศบาลเป็นกรอบหลัก และอยู่ภายใต้ความเห็นชอบของผู้บริหารเทศบาล เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาองค์กร

1.5 ผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามหลักเกณฑ์ด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส มีการประชุมเพื่อชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมิน และให้พนักงาน แสดงความคิดเห็นต่อผลการประเมิน

## 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ แต่ละด้านในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น อาจต้องใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ การศึกษาเฉพาะรายกรณี (Case study) โดยใช้บุคลากรที่เป็นพนักงานจ้างทั่วไปมาศึกษา เพราะบุคลากรกลุ่มนี้มีแรงจูงใจน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ จึงน่าสนใจว่าจะมีแนวทางสร้างแรงจูงใจเพิ่มเติม โดยวิธีใดได้บ้าง ทั้งนี้เพื่อนำข้อเสนอแนะที่จะได้รับ ไปปรับใช้ในการบริหารงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป