แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

นางสาวสุวิมล ไชยพิศ

วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2569

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

นางสาวสุวิมล ไชยพิศ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2569

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุมัติวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางสาวสุวิมล ไชยพิศ แล้ว
เห็นสมควรเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

_____ ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประมุข ศรีชัยวงษ์)

_____ กรรมการ _____ กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ) (รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

_____ กรรมการ _____ กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคณาภูมิ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

_____ _____
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชาคร คัยนันทน์) (รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....ปี.....

ชื่อเรื่อง : แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
ผู้วิจัย : นางสาวสุวิมล ไชยพิศ
ปริญญา : รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคณาภูมิ
ปีการศึกษา : 2569

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม (2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง และ (3) ศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 167 คน โดยการใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความถี่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบแรงจูงใจ จำแนกตามเพศ ใช้สถิติ t-test และจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง ใช้สถิติ One-Way ANOVA

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง มีการแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน และ (3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ควรมุ่งเสริมสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน วัดผลได้ และสอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากร รวมถึงการสร้างระบบการยกย่องชมเชยเพื่อส่งเสริมความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน นอกจากนี้ควรสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพผ่านการอบรม การศึกษาดูงาน และการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ควบคู่กับการจัดระบบผลตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งตามผลงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และความเท่าเทียมจะช่วยเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร อีกทั้งผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาล มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ทันสมัย และเอื้อต่อประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดสวัสดิการที่มั่นคงจะช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ควรพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ: แรงจูงใจ, การปฏิบัติงาน, องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

_____อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Title : Motivation for Work of Personnel of Maha Sarakham Provincial Administrative Organization
Author : Miss Suwimon Chaiyapit
Degree : Master of Public Administration (Public Administration)
Rajabhat Maha SaraKham University
Advisor : Associate Professor Dr. Phakdee Phosing
Assistant Professor Dr. Sanya Kenaphoom
Year : 2026

ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to study the level of work motivation among personnel of the Mahasarakham Provincial Administrative Organization, (2) to compare work motivation among personnel classified by gender, age, educational level, and position, And (3) to propose recommendations for enhancing work motivation among personnel of the Mahasarakham Provincial Administrative Organization. The sample group consisted of 167 personnel, determined using Yamane's formula. The research instrument was a Likert-scale questionnaire. Data were analyzed using percentage, mean, frequency, and standard deviation. The t-test was employed to compare motivation across gender, while One-Way ANOVA was used to compare motivation by age, educational level, and position.

The results revealed that; (1) the overall level of work motivation among personnel was high, (2) there were no significant differences in work motivation when classified by gender, age, educational level, or position, And (3) the recommendations emphasized the need to strengthen both intrinsic and extrinsic motivation systematically. This includes setting clear, measurable, and attainable work goals aligned with individual capabilities, establishing a recognition system to enhance pride in achievement, and supporting continuous skill development through training, study visits, and job rotation. Additionally, fair and transparent performance-based reward and promotion systems should be implemented. Developing an organizational culture that values cooperation, responsibility, and equality would foster stronger organizational commitment. Moreover, administrators should adopt good governance principles, demonstrate transformational leadership, and encourage participatory decision-making. Creating a safe, modern, and supportive work environment, along with stable welfare systems, would help sustain employees' confidence and long-term motivation. Continuous development in accordance with

economic and social contexts is essential to maintaining efficiency and organizational engagement over time.

Keywords: Motivation, Work Performance, Mahasarakham Provincial Administrative Organization

_____Major Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคณาภูมิ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประมุข ศรีชัยวงษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่กรุณาอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลการวิจัยและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามการวิจัย ครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา-มารดา และขอขอบคุณ พ่อ แม่ ที่คอยสนับสนุน อำนวยความสะดวกและให้กำลังใจข้าพเจ้าตลอดมา จนทำให้การศึกษาครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นางสาวสุวิมล ไชยพิศ

สารบัญ

หัวเรื่อง **หน้า**

บทคัดย่อ ..... ก
ABSTRACT ..... ข
กิตติกรรมประกาศ ..... ง
สารบัญ ..... จ
สารบัญตาราง ..... ช
สารบัญภาพ ..... ฌ
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย 3
1.3 สมมุติฐานการวิจัย 3
1.4 ขอบเขตการวิจัย 3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ 5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 7
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม 8
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ 18
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 32
2.4 บริบททั่วไปขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม 51
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 54
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย 71
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 72
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 72
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 73
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล 75
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล 75
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย 76
บทที่ 4 ผลการวิจัย 77
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย 77
4.2 ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย 77
4.3 ผลการวิจัย 78
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 107
5.1 สรุป 107
5.2 อภิปรายผล 116

หัวเรื่อง **หน้า**

5.3 ข้อเสนอแนะ 119
บรรณานุกรม 122
ภาคผนวก 131
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 132
ภาคผนวก ข ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย 141
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย 144
ภาคผนวก ง ภาพประกอบการทำวิจัย 147
ภาคผนวก จ ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ 152
การเผยแพร่ผลงานวิจัย 157
ประวัติผู้วิจัย 158

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1 จำนวนบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม 53
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 73
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 78
4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและจำแนก เป็นรายด้าน 79
4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความสำเร็จของงาน 80
4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการยอมรับนับถือ 81
4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านลักษณะของงานที่ทำ 82
4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความรับผิดชอบ 83
4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงาน 84
4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านเงินเดือน 85
4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน 86
4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านนโยบายและการบริหารงาน .. 87
4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านสภาพการทำงาน 88
4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการปกครองบังคับบัญชา 89
4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การ บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความมั่นคงในการทำงาน 90
4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีเพศต่างกัน 91

ตารางที่ **หน้า**

4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามระดับอายุ 92
4.16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา 92
4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามตำแหน่ง 92
ข.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย 142
ค.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย 145

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 ระบบปฏิบัติงานของมนุษย์ 36
2.2 แผนที่จังหวัดมหาสารคาม 52
2.3 ตราสัญลักษณ์องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม 53
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย 74
4.1 ข้อเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม 106
ง.1 สัมภาษณ์ นางสาวกัญญาณัฐ กัณสินนธ์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยนักจัดการงานทั่วไป 148
ง.2 สัมภาษณ์ นางสาวปิยนุช ศรีจันทร์ ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ 148
ง.3 สัมภาษณ์ นางอรุณี ศรีมหาพรม ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุขปฏิบัติการ 149
ง.4 สัมภาษณ์ นางสาวรจนา เวียงปฏิ ตำแหน่ง นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการ 149
ง.5 สัมภาษณ์ นายสิปปภาส ภิญโญ ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ 150
ง.6 สัมภาษณ์ นายศิวดล ประสงค์สุขสันติ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน 150
ง.7 สัมภาษณ์ นางสาวธาราทิพย์ ทวยจันทร์ ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุขปฏิบัติการ 151

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของภาวะเศรษฐกิจโลกที่เกิดจากอิทธิพลของวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์การทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นและมีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับยุคสมัย ดังที่ Jra สมาชิกคนหนึ่งของ Club of Rome ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงของสังคมจากความเจริญรุ่งเรืองบนรากฐานของวัตถุดิบ เงินทุน และการผลิตจะอยู่บนรากฐานของทรัพยากรมนุษย์และความรู้ความชำนาญจะมีผลกระทบ ต่อทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความเข้มข้นเท่าเทียมกันเนื่องจากภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ สภาวะเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนโครงสร้างเศรษฐกิจ และเทคโนโลยีได้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทรัพยากรมนุษย์จึงได้มีการพัฒนาและสร้างคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องและดำเนินการควบคู่กันตลอดไปอย่างต่อเนื่องจึงนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังคำกล่าวของ (Schultz, 1961) ว่าการขยายตัวของเศรษฐกิจขึ้นอยู่กับทักษะแรงงาน ซึ่งทักษะของแรงงานจะมีความสำคัญกับรายได้ประชาชาติ คือ กลุ่มที่มีทักษะและความชำนาญจะทำให้รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้นมากกว่ากลุ่มที่ไม่มีความชำนาญ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญ ทั้งที่เป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การและปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง องค์การ กลยุทธ์ขององค์การ ระบบงาน ทักษะ ค่านิยมร่วม ลีลาการบริหารของผู้บริหาร และทรัพยากรขององค์การ ปัจจัยภายนอกอาจจำแนกออกเป็นปัจจัยแวดล้อมทั่วไป ประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ คู่แข่ง ผู้ควบคุม และสนับสนุน (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2544, น. 10-11)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งที่ท้าทายในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) สภาวการณ์แข่งขันในปัจจุบันทำให้ประเทศและองค์การต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มากกว่าที่เน้นการจับคู่ทรัพยากรให้เหมาะสมกับงาน สภาวะสังคมและเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ เทคโนโลยี และข่าวสาร ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อองค์การในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี มีความรู้ มีทักษะ และมีสมรรถนะ ซึ่งติดอยู่ในตัวทรัพยากรมนุษย์ในองค์การและเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานเป็นความรู้ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแต่ละคนมีและเมื่อทุนมนุษย์ในองค์การรวมกันเป็นทรัพยากรขององค์การที่แสดงถึงความแตกต่างในด้านความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การแต่ละองค์การทุนมนุษย์หรือบุคลากรขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้องค์การอยู่รอดและเติบโตในเศรษฐกิจ

ที่เน้นความรู้ได้อย่างยั่งยืน องค์การจะต้องพัฒนาแหล่งความรู้ ซึ่งหมายถึง ทรัพยากร หรือบุคลากรขององค์การและผู้ปฏิบัติงานอื่น ผู้บริหารทรัพยากรหรือบุคลากรจึงต้องพัฒนาสมรรถนะและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาทรัพยากรหรือบุคลากรขององค์การให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การมีความสอดคล้องและสนองต่อแผนงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เป็นต้นมา ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาประเทศเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การและของประเทศชาติอย่างยั่งยืนบุคลากรขององค์การต้องได้รับการยอมรับและมีการวางแผนอาชีพที่ชัดเจนผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองต้องเป็นผู้มองไปข้างหน้าไกล ๆ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มผลผลิตและลดค่าใช้จ่ายในองค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้รับการยอมรับและทำให้ทรัพยากรมนุษย์ มีความจงรักภักดีต่อองค์การให้ได้ (เชาว์ โรจนแสง, 2554, น. 7-8)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร รวมทั้งยังเป็นการสร้างความสุขของผู้ทำงานด้วยองค์กรใดก็ตามหากบุคคลในองค์กรไม่มีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็เป็นมูลเหตุที่ทำให้ผลงานและผลการปฏิบัติงานต่ำคุณภาพของงานลดลง แต่ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีบุคคลที่มีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานสูงก็จะมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานคุณภาพงานก็จะมีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรด้วยเพราะฉะนั้นถ้าหากหน่วยงานใดได้เห็นความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานของตนและมีความเข้าใจองค์ประกอบที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งตระหนักอยู่เสมอว่าความรู้สึกพึงพอใจนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอดเวลาตามสถานการณ์หรือตามเวลาจะช่วยให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ (ปฐมวงศ์ สีหาเสนา, 2557)

การพัฒนาระบบราชการไทย โดยมีเป้าประสงค์หลัก คือ การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถที่เพิ่มสูงขึ้น ยกขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance) และตอบสนองต่อการบริหารการปกครองระบอบประชาธิปไตย (Democratic Governance) จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐหนึ่งในประเด็นในการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ อันได้แก่ บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและคนเก่งยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพโดยบุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรมและมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูงมีความรับผิดชอบและมีความเป็นมืออาชีพเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เป็นหน่วยงานหนึ่งของภาครัฐ ซึ่งมีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะในด้านต่าง ๆ แก่ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอเพื่อการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ที่ประกอบด้วย บุคลากร

จำนวน 284 คน ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการตามบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตาม พ.ร.บ. องค์การบริหารส่วนจังหวัด ปี 2540 ซึ่งเป็นงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน จำนวน 940,677 คน (องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม, 2567) และเป็นจำนวนที่มากถึง 1 ต่อ 2,255 คน และถ้าบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะทำให้มีผลงานตามที่ประชาชน คาดหวัง หากขาดแรงจูงใจจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งหากบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วย่อมจะส่งผลให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมสนับสนุนการพัฒนาตนเอง ของบุคลากรสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม (ณัฐศิกานต์ เชื้อดวงผุย, 2567) ดังนั้นจากความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เพื่อประสิทธิภาพการทำงานทำให้เข้าใจถึงปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้น สามารถสร้างแนวนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานทำให้การรู้จักและเข้าใจความต้องการและแรงจูงใจของบุคลากรจะช่วยในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและความพอใจของพนักงานให้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

1.2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

1.3 สมมุติฐานการวิจัย

1.3.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.3.2 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตพื้นที่ของการวิจัย

พื้นที่ของการวิจัย คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื้อหาในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

1.4.1.1 ตัวแปรอิสระ คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

1.4.1.2 ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจของ (Herzberg, Mausner and Synderman, 1959) ได้แก่

1) ความสำเร็จของงาน
2) การยอมรับนับถือ
3) ลักษณะของงานที่ทำ
4) ความรับผิดชอบ
5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
6) เงินเดือน
7) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
8) นโยบายและการบริหารงาน
9) สภาพการทำงาน
10) การปกครองบังคับบัญชา
11) ความมั่นคงในการทำงาน

1.4.3 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.3.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 284 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด (หน่วย กอง สำนัก) (องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม, 2567)

1.4.3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 167 คน โดยการใช้สูตรหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ (Yamane, 1973, p. 727) คำนวณตามสัดส่วนและทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก

1.4.3.3 กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ ได้แก่

1) ข้าราชการ 4 คน
2) ลูกจ้างประจำ 2 คน
3) พนักงานจ้าง 4 คน

รวมทั้งสิ้น 10 คน โดยผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.4.4 ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ อยู่ระหว่างเดือนกันยายน-พฤศจิกายน 2567

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ว่าจะเป็นในระดับบุคคล ทีม หรือองค์กร การปฏิบัติงานครอบคลุมถึงการทำงานตามหน้าที่ ความพยายามในการใช้ทักษะและความสามารถต่าง ๆ รวมไปถึงวิธีการและกระบวนการทำงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์หรือความสำเร็จที่วัดได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือคุณภาพของงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาที่ผลักดันและกำหนดทิศทางพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแรงจูงใจนี้เป็นผลจากปัจจัยหลายประการ ทั้งจากภายในและภายนอกบุคคล ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จของงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสำเร็จของงานไม่เพียงแค่ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายในเชิงปริมาณเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการสร้างผลกระทบในเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรด้วย

2. การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับความเคารพและยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการทำงาน การปฏิบัติตนในที่ทำงาน และการแสดงออกถึงจริยธรรมที่เหมาะสม ผู้ที่ได้รับการยอมรับมักมีแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาตนเองและมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

3. ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะของงานที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งอาจประกอบด้วย ความซับซ้อนของงาน ความต้องการทักษะเฉพาะด้าน การทำงานที่ต้องการการคิดวิเคราะห์หรือความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหางานที่มีความท้าทายสูงและส่งผลต่อการพัฒนาทักษะหรือความรู้ของพนักงาน งานที่ต้องทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและโอกาสในการเติบโตของบุคลากร

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ขอบเขตและภาระหน้าที่ที่บุคคลได้รับมอบหมายในการทำงาน ซึ่งครอบคลุมทั้งการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน ความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบสำคัญที่แสดงถึงความไว้วางใจจากองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาและสะท้อนถึงความสามารถในการบริหารจัดการงาน รวมถึงการมีวินัยในการทำงาน บุคคลที่มีความรับผิดชอบมักจะมีความมุ่งมั่นในการบรรลุผลสำเร็จและมีแนวโน้มที่จะได้รับการยอมรับและเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง โอกาสในการพัฒนาตนเองและตำแหน่งงานในองค์กรรวมถึงการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือความรับผิดชอบที่มากขึ้น องค์ประกอบของความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเลื่อนขั้น แต่ยังรวมถึงการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านการได้รับการยอมรับในผลงานและการเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่เสริมสร้างประสบการณ์ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานมีความสำคัญต่อการรักษาความผูกพันกับองค์กร เนื่องจากพนักงานที่รู้สึกว่ามีโอกาสเติบโตมักมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นและมุ่งมั่นพัฒนาตนเองต่อไป

6. เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนทางการเงินที่พนักงานได้รับจากการทำงานตามเงื่อนไขของสัญญาจ้างงาน ซึ่งเงินเดือนสะท้อนถึงมูลค่าของงานและความสามารถของบุคคลที่ได้รับมอบหมายในงานนั้น ๆ นอกจากนี้การกำหนดเงินเดือนยังพิจารณาจากประสบการณ์ ระดับความรับผิดชอบและทักษะที่ต้องใช้ในงานเงินเดือนถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงานรวมถึงการคงอยู่ในองค์กรในระยะยาว

7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนซึ่งกันและกันและการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและความร่วมมือในการทำงานในขณะเดียวกันความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานก็ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจและมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

8. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง แนวทางและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการกำกับดูแลและบริหารงาน ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของบุคลากร นโยบายและการบริหารงานที่ดีจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใส การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างความชัดเจนในเรื่องของวัตถุประสงค์และความคาดหวัง การจัดการที่ดีช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น

9. สภาพการทำงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ และความสะอาดของสถานที่ทำงาน รวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน สภาพการทำงานที่ดีสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และส่งผลต่อสุขภาพและประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาว

10 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง แนวทางและวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการควบคุมและกำกับดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นที่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพการให้คำปรึกษา การประเมินผลการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ผู้บังคับบัญชาที่มีทักษะในการบริหารจัดการทีมจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความภักดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การปกครองที่ดีช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่ประสานกันและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความเชื่อมั่นของบุคคลในการรักษาตำแหน่งงานของตนในระยะยาว ซึ่งพิจารณาจากเสถียรภาพทางการเงินและการดำเนินงานขององค์กร โดยไม่ต้องกังวลว่าจะสูญเสียงานในระยะเวลาอันสั้น หรือไม่มีความเสี่ยงที่จะถูกเลิกจ้างอย่างไม่เป็นธรรม หรือโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรส่งผลให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสบายใจและส่งเสริมให้พนักงานมุ่งมั่นในการพัฒนาทักษะและการทำงานอย่างต่อเนื่อง

องค์การบริหารส่วนจังหวัด หมายถึง เป็นหน่วยงานท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการจัดรูปแบบและการบริหารราชการจังหวัด พ.ศ. 2549 และมีบทบาทตามพระราชบัญญัติการบริหารงานท้องถิ่น พ.ศ. 2549 มีหน้าที่ในการบริหารจัดการและพัฒนาแหล่งทรัพยากรท้องถิ่นรวมถึงการดูแลและพัฒนาสาธารณูปโภค สาธารณสุข การศึกษา และการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับจังหวัดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริการและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ให้ดีขึ้น

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ผลการวิจัยสามารถในไปใช้ในการวางแผน การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทำให้เข้าใจถึงปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้น ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

1.6.2 ผลการวิจัยสามารถในไปใช้ในการวางแผน การพัฒนานโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานทำให้การรู้จักและเข้าใจ ความต้องการและแรงจูงใจของบุคลากรจะช่วยในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และความพอใจของพนักงาน

1.6.3 สามารถในไปใช้ในการวางแผน การส่งเสริมความพึงพอใจและความผูกพันทำให้สร้างวิธีการที่สามารถเพิ่มความพึงพอใจในงานและความผูกพันกับองค์กรนำไปสู่การปรับปรุงระบบผลตอบแทนและสิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร

บทที่ 2
การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัย ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางประกอบการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. บริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานเป็นแนวคิดที่ได้รับการศึกษามาอย่างกว้างขวางในหลายสาขาวิชา เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จิตวิทยาอุตสาหกรรมและการจัดการเชิงกลยุทธ์ นักวิชาการได้ให้นิยามที่แตกต่างกันออกไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อสะท้อนถึงการประเมินและการวัดผลของการทำงานในระดับบุคคลและองค์กรนิยามของการปฏิบัติงานจากนักวิชาการต่อไปนี้ จะแสดงถึงการมองเห็นในหลากหลายมิติและแนวคิด

2.2.1 ความหมายของการปฏิบัติงาน

Schneier, Beatty and Baird (1986) การปฏิบัติงานถูกนิยามโดยกลุ่มนักวิชาการเหล่านี้ว่าเป็นการรวมกันของพฤติกรรมที่สังเกตได้และผลลัพธ์ของงานที่เกิดจากความพยายามของบุคคล ซึ่งหมายความว่าการปฏิบัติงานไม่ได้ หมายถึง เพียงแค่ผลลัพธ์แต่ยังรวมถึงกระบวนการหรือวิธีการที่ใช้ในการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นด้วยโดยการทำงานที่ดีมาจากทั้งการจัดการพฤติกรรมของบุคคลและความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่ตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

Brumbach (1988) เน้นว่าการปฏิบัติงานคือผลลัพธ์ของงานที่สะท้อนถึงการกระทำที่บุคคลทำลงไป ซึ่งผลลัพธ์เหล่านี้สามารถวัดหรือประเมินค่าได้ การปฏิบัติงานที่ดีไม่ได้ขึ้นอยู่แค่เพียงการกระทำเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผลสุดท้ายที่แสดงถึงความสำเร็จของงาน ซึ่งสามารถประเมินได้อย่างเป็นรูปธรรม

Campbell (1990) การปฏิบัติงาน คือ พฤติกรรมของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานในองค์กรและพฤติกรรมเหล่านี้สามารถถูกประเมินได้ว่าเป็นผลบวกหรือลบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ความแตกต่างของ Campbell อยู่ที่การมุ่งเน้นในพฤติกรรมที่จับต้องได้และผลกระทบที่พฤติกรรมเหล่านั้นมีต่อการทำงานในระดับองค์กรไม่ใช่แค่ผลลัพธ์สุดท้ายเท่านั้น

Borman and Motowidlo (1993) ได้นิยามการปฏิบัติงานในเชิงมิติที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหน้าที่งาน (Task Performance) และการปฏิบัติงาน

ในเชิงพฤติกรรม (Contextual Performance) การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน คือ การที่บุคคลทำงานที่กำหนดให้ตามขอบเขตความรับผิดชอบ ส่วนการปฏิบัติงานในเชิงพฤติกรรม คือ การมีส่วนร่วมในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน เช่น ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและการสนับสนุนองค์กรในเชิงสังคม

Kane (1996) ได้นิยามการปฏิบัติงานในแง่ของการใช้ทักษะและความสามารถของบุคคลในการสร้างผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการของงานหรือองค์กร การปฏิบัติงานที่ดีต้องมาจากการที่บุคคลใช้ทรัพยากรและทักษะของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิผลและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

Roe (1999) การปฏิบัติงาน หมายถึง การทำกิจกรรมบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งาน ซึ่งส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เขาเน้นไปที่กระบวนการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานมีความสำคัญในการสะท้อนถึงความสำเร็จของบุคคลในบทบาทของเขา

Viswesvaran and Ones (2000) กล่าวว่า การปฏิบัติงานว่าเป็นผลจากพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในที่ทำงาน โดยพฤติกรรมเหล่านี้สามารถวัดได้จากหลายมิติ เช่น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความพยายามในการทำงาน การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอยู่กับการวัดผลที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความคิดของพวกเขามีลักษณะเด่นในการใช้การประเมินแบบหลายมิติเพื่อให้ครอบคลุมถึงทุกแง่มุมของพฤติกรรมการทำงาน

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2002) นักวิชาการกลุ่มนี้นิยามการปฏิบัติงานว่าเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์การทำงาน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร พวกเขาเน้นว่าการปฏิบัติงานต้องถูกประเมินจากพฤติกรรมที่แสดงออกมาในบริบทของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยพฤติกรรมเหล่านี้มีผลต่อความสำเร็จของทั้งบุคคลและองค์กร

Sonnentag and Frese (2002) กล่าวว่า การปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคลในองค์กรและการที่บุคคลทำงานได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับวิธีการทำงานและผลลัพธ์ของงาน พวกเขายังระบุว่าการปฏิบัติงานอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปฏิบัติงานที่ดีจึงต้องอาศัยการสนับสนุนจากหลายองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกของบุคคล

Armstrong (2006) กล่าวว่า การปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีการเน้นไปที่การปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การปฏิบัติงานของบุคคลต้องถูกประเมินในบริบทของความคาดหวังและผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ตามนโยบายขององค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีบทบาทสำคัญในการทำให้พนักงานบรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นในระดับบุคคล ทีม หรือองค์กร การปฏิบัติงานครอบคลุมถึงการทำงานตามหน้าที่ ความพยายามในการใช้ทักษะและความสามารถต่าง ๆ รวมไปถึงวิธีการและกระบวนการทำงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์หรือความสำเร็จที่วัดได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือคุณภาพของงาน

2.2.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้รับการพัฒนาให้สอดรับกับบริบททางบริหารมากขึ้น โดยเปลี่ยนมาใช้แนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Approach) ที่เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวม กล่าวคือ พิจารณาผลสำเร็จของการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรในสัดส่วนที่ทัดเทียมกันมีการคำนึง หรือให้ความสำคัญถึงความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรและพันธกิจในการทำงานแต่ละระดับขององค์กร รวมทั้งให้ความสนใจในด้านการตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ ฝ่าย จึงมีผลทำให้ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จขององค์กรมีหลายมิติ ทั้งนี้เป็นผลมาจากพัฒนาการของกรอบแนวคิดพื้นฐานการวัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

2.2.2.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM)

เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective = MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results-Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไว้ดังต่อไปนี้

Canadian International Development Agency = CIDA (2001) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับ ติดตามกระบวนการดำเนินงาน เพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน สำหรับทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้น การวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay) และทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลักใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management = RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้ากระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators = KPI) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management = RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป ดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543) 1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมโดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ 2) ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป้าหมายเหล่านั้น สั้นกระชับไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น 3) เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้ 4) การตัดสินในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก 5) เจ้าหน้าที่ ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน 6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจการบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงาน ระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงานแก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้วยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย 7) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กร ที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิด และความรู้ใหม่ ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และ 9) เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้นทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้การตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูล และเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กร/ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูล และสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อสาธารณะผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารการพัฒนาองค์กร การออกแบบ

ทบทวนโปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์กร หรือของทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนานหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงานมีกิจกรรม/กระบวนการที่สำคัญ การดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวัง ซึ่งส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยนาเข้า อันได้แก่ ทรัพยากรที่จะเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนาเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน ได้แก่

1. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรมองค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. ความมีประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ตัวบ่งชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 และสุพจน์ ทรายแก้ว, 2543)

3.1 ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบ และอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

3.2 ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวน นักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

3.3 ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดีและยังรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

3.4 ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัว ของนักเรียนสำเร็จการศึกษาเวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร

3.5 ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for Money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

3.6 ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน (Workload Indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการใช้บริการหรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ในจำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

3.7 ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

ในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มา ซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดี จึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์ และทันกาล

2.2.2.2 บันทึกการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard = BSC)

Kaplan, Robert and David (1996) แห่ง (Harvard Business School) และ (David Norton) ได้พัฒนาวิธีการวัดผลสมัยใหม่ เรียกว่า “Balanced Scorecard” ซึ่งสะท้อนผลการดำเนินงานแต่ละมุมมองได้อย่างครบถ้วนแทนแนวทางการวัดผลแบบเดิมที่มุ่งผลลัพธ์ทางการเงินดังนั้น (BSC) จึงเป็นระบบบริหารที่ไม่ได้มุ่งเพียงแค่การวัดผลเท่านั้น แต่ยังสนับสนุนให้องค์กรได้เห็นภาพวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์อย่างชัดเจนทำให้สามารถแปลงกลยุทธ์สู่แผนการปฏิบัติ (Action Plan) โดยให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งกระบวนการภายในและผลลัพธ์ภายนอก (External Outcomes) สำหรับใช้ปรับปรุงกระบวนการ อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดวงจรคุณภาพของ (PDCA Cycle)

Norton and Kaplan (2001) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า เครื่องมือ ประเมินวัดผลการดำเนินงาน ยุคใหม่ การวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) เป็นการแสดงเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่ผ่านมาในอดีต ซึ่งไม่เพียงพอกับสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันแต่ (BSC) ได้ใช้ข้อมูลทางการเงินสำหรับสร้างมูลค่าในอนาคต (Create Future Value) ด้วยการให้ความสำคัญทุกองค์ประกอบนั่นคือ ลูกค้า ผู้ส่งมอบสินค้า พนักงาน กระบวนการ และนวัตกรรม ซึ่งสรุปได้ว่า เครื่องมือการวัดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย มุมมองการวัดผล 4 ด้าน คือ มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business-Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต (Learning And Growth Perspective) ด้วยการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์/กลยุทธ์กับมุมมองการวัดผลทั้งสี่ด้านทำให้ (BSC) สามารถตอบสนองความต้องการของฝ่ายบริหารได้หลายมุมมอง โดยเฉพาะตัววัดผลการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่าง ซึ่งสะท้อนถึงแผนงานขององค์กรแต่ละด้านมาไว้ในรายงานชุดเดียวกัน เพื่อนำเสนอต่อฝ่ายบริหารสำหรับพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการโดยเน้นการทำงานเป็นทีมที่มุ่งผลลัพธ์ระยะยาว นอกจากนั้นการวัดผลยังสะท้อนภาพที่ชัดเจนมากขึ้นกว่าการมุ่งวัดผลในบางมุมมองปัจจุบันองค์กรชั้นนำได้มุ่งวัดผลการดำเนินงานทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบสารสนเทศสำหรับพนักงานทุกระดับในองค์กร (BSC) ได้มีบทบาทต่อการแปลงภารกิจและกลยุทธ์ องค์กรให้เป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้

อย่างเป็นรูปธรรมซึ่งปัจจุบันมีองค์กร ชั้นนำหลายแห่งได้นำ (BSC) เป็นเครื่องมือสนับสนุนกลยุทธ์บริหารองค์กรโดยมีแนวทางและขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์อย่างชัดเจน โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงร่วมกันกำหนดเป้าหมายองค์กรด้วยมุมมอง ดังนี้

1. เป้าหมายทางการเงิน โดยทั่วไปองค์กรได้มุ่งความสามารถการทำกำไร (Profitability) ซึ่งผู้บริหารได้คำนึงถึงปัจจัย รายได้ การเติบโตของส่วนแบ่งตลาด การสร้างผลกำไร การบริหารกระแสเงินสดการรับ-จ่าย โดยการวัดผลปฏิบัติงานจากตัวเงินเหล่านี้ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์องค์กรว่ามีส่วนสนับสนุนการสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจหรือไม่อย่างไร

2. เป้าหมายด้านลูกค้า สำหรับมุมมองนี้ได้เน้นเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการวัดผลการดำเนินงานให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับปัจจัย เวลา คุณภาพการให้บริการ และต้นทุน

3. ปรับปรุงกระบวนการภายในโดยผู้บริหารควรกำหนดหลักการประเมินผลการดำเนินงาน สำหรับจุดเด่นของช่วงนี้ คือ การระดมความคิดสำหรับขจัดอุปสรรคต่อความสำเร็จของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทำให้เกิดแนวความคิดการปรับปรุงกระบวนการภายใน ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วน คือ การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้นและพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่

ขั้นที่ 2 การเชื่อมโยงเป้าหมายกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงานองค์กร ควรพยายามแจ้งให้พนักงานทุกระดับได้เข้าใจถึงเป้าหมายกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและได้รับทราบเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การตั้งเป้าหมายแต่ละส่วนงานเพื่อสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมของธุรกิจพร้อมระบุความเชื่อมโยงของผลตอบแทนที่ประเมินจากผลการดำเนินงานเพื่อใช้จูงใจให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 3 ผู้บริหารต้องสนับสนุนการวางแผน และกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจอย่างชัดเจน โดยครอบคลุมทั้งสี่มุมมองด้วยการนาเป้าหมายกลยุทธ์สร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) อย่างเป็นลำดับขั้นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจโดยกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองทางการเงินและลูกค้าก่อน แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองกระบวนการภายในและการเรียนรู้ซึ่งสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ทางการเงินและลูกค้าโดยมุ่งปัจจัยความสำเร็จระยะยาวของธุรกิจ

2.2.2.3 การวัดผลการปฏิบัติงานตามปิรามิดผลงาน (Performance Pyramid)

Lynch and Cross (1991) ได้เชื่อมโยงกรอบแนวคิดเรื่อง โครงสร้างองค์กรภายใน ซึ่งโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับองค์กรโดยรวม (Corporate Level) ระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Units) ระดับฝ่าย/งาน (Department Function Units) และระดับปัจเจกบุคคล (Individual) กับแนวคิดด้านคุณลักษณะของความรับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละระดับทำให้มองเห็นถึงโครงสร้างเชิงลำดับชั้นของผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละระดับ ดังนั้นในการวัดผลการปฏิบัติงานหรือการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน จึงควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของผลงานในแนวตั้งด้วยความแตกต่างของความรับผิดชอบลักษณะงานของหน่วยย่อยในองค์กรแต่ละระดับมีผลทำให้ตัวบ่งชี้วัดผลงานของหน่วยงานย่อยในองค์กรมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ในแต่ละระดับรายละเอียดขององค์ประกอบเชิงโครงสร้างลำดับชั้นของผลงาน หรือตัวบ่งชี้วัดผลงาน

2.2.2.4 การวัดผลการปฏิบัติงานจากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Expectation)

Curtis and Kastner (1999) ได้พัฒนาแนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับมิติด้านความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder) อันประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น บุคลากร/พนักงาน ลูกค้า/ผู้รับบริการ และชุมชนหรือรัฐ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีคุณลักษณะของความคาดหวังในเชิงผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานขององค์กรที่แตกต่างกันไป การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร จึงต้องสร้างความสมดุลระหว่างความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้มีความเหมาะสมการพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานขององค์กรจึงต้องมุ่งที่ลักษณะของความคาดหวังหรือผลประโยชน์ที่พึงส่งมอบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย องค์ประกอบของประเด็นในการพิจารณาเพื่อกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จขององค์กร

2.2.2.5 การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

The European Foundation for Quality Management = EFQM ได้พัฒนารูปแบบและตัวบ่งชี้ วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับใช้ในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารองค์กรตามแนวทาง (TQM) ที่เรียกว่า (The EFQM Excellence Model) ขึ้น ซึ่งเป็นตัวแบบที่ใช้หลักการประเมินผลองค์กรที่ครอบคลุมทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลและความสัมพันธ์ระหว่างกันที่แสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้ โดยในการนี้ (EFQM) ได้ทำการพัฒนาแนวทางการประเมินผลงานภายใต้หลักการ (Radar Logic) ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ การประเมินผลงาน (Results) การประเมินวิธีการวางแผนการปฏิบัติงาน (Approach) การประเมินวิธีการที่องค์กรดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Deployment) และการประเมินวิธีที่องค์กรใช้ในการประเมินตนเอง (Assessment and Review) สำหรับ (Model EFQM) ใช้กลุ่มของตัวบ่งชี้วัดผลงาน 2 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มปัจจัยต้น (Enablers) และกลุ่มปัจจัยตาม (Results) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

กลุ่มแรก เป็นกลุ่มปัจจัยต้น (Enablers) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) นโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy) สมาชิกขององค์กร (People) พันธมิตรและทรัพยากร (Partnerships and Resources) กระบวนการทำงาน (Process)

กลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มปัจจัยตาม (Results) ประกอบด้วย ผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Results) ผลที่เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์กร (People Results) ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม (Society Results) ผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Results)

จากเดิมที่หน่วยราชการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กรโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงาน และตัวหน่วยงานมากกว่าปัจจัยภายนอกเพื่อให้หน่วยราชการมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานมุมมองที่หลากหลาย สำนักงาน ก.พ. ได้นำ (Balanced Scorecard) มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แต่มีการปรับเปลี่ยนมุมมองให้เหมาะสมกับหน่วยราชการ เป็น 4 มุมมอง ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ (1 กรม/1 ปฏิรูป) เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลัง หรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management = RBM) จึงเป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาแล้วนามาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก็กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ผสานกับเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System = PBBS) ทำการปฏิรูปองค์กรภาครัฐให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น หัวใจสำคัญของสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น อยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators =KPI) ที่มีความตรงเป็นที่ยอมรับและสะดวกในการนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร

2.2.3 ความสำคัญของการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการปฏิบัติงาน ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการหลายท่านในสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และจิตวิทยาอุตสาหกรรม เนื่องจากการปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของบุคคล ทีม และองค์กรในภาพรวม แนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับความสำคัญของการปฏิบัติงานสามารถสรุปได้ดังนี้

Schneier, Beatty and Baird (1987) นักวิชาการกลุ่มนี้ชี้ว่าการปฏิบัติงานเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการประเมินผลงานของบุคคลและองค์กร การปฏิบัติงานที่ดีไม่เพียงสร้างผลลัพธ์ที่ตรงตามเป้าหมายแต่ยังมีบทบาทในการพัฒนาพฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

Brumbach (1988) เน้นความสำคัญของการปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและการประเมินผลลัพธ์ของบุคคล การปฏิบัติงานเป็นตัวสะท้อนถึงประสิทธิภาพของบุคคลและผลลัพธ์ที่พวกเขาสร้างขึ้นในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจขององค์กรเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล หรือการพัฒนาเพิ่มเติม

Campbell (1990) เน้นว่าการปฏิบัติงานมีความสำคัญเนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่เชื่อมโยงโดยตรงกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน หากบุคคลแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การปฏิบัติงานจะส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

Borman and Motowidlo (1993) เน้นว่า การปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญทั้งในด้าน “การทำงานเฉพาะหน้าที่” (Task Performance) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานตามหน้าที่โดยตรง และ “การทำงานในเชิงพฤติกรรม” (Contextual Performance) ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี พฤติกรรมทั้งสองประเภทนี้มีความสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการพัฒนาขององค์กร

Kane (1996) เน้นความสำคัญของการใช้ทักษะและความสามารถของบุคคลในการสร้างผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการของงาน การปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดว่าบุคคลจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้หรือไม่ การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงสะท้อนถึงการใช้ทักษะอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

Roe (1999) มองว่าการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงานของบุคคลมีผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ของงานและความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาด การปฏิบัติงานที่ดีช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จขององค์กรในด้านต่าง ๆ

Viswesvaran and Ones (2000) มองว่าการปฏิบัติงานมีความสำคัญเพราะมันสามารถวัดผลได้จากหลายมิติ เช่น ผลลัพธ์ ความพยายาม และพฤติกรรม การปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการประเมินความสามารถของบุคคลในบทบาทต่าง ๆ ในการทำงาน การวัดผลที่ชัดเจนช่วยให้เข้าใจถึงข้อดีและจุดที่ต้องพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

Sonnentag and Frese (2002) กล่าวว่า การปฏิบัติงานมีความสำคัญในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพราะเป็นตัวกำหนดว่าองค์กรจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ พวกเขายังเน้นว่าการปฏิบัติงานที่ดีช่วยเสริมสร้างการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการทำงานของพวกเขาในอนาคต

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2002) นักวิชาการกลุ่มนี้เห็นว่าการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพของทีมและองค์กร พฤติกรรมการทำงานและการมีส่วนร่วมของบุคคลในสถานการณ์การทำงานส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในตลาด การปฏิบัติงานที่ดีจะช่วยให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกและการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ

Armstrong (2006) ระบุว่า การปฏิบัติงานเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ในองค์กร โดยการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงทำให้เกิดประสิทธิภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อการดำเนินงานการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการประเมินพฤติกรรมและผลลัพธ์ของบุคคล ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถประเมินความสามารถและการพัฒนาได้การปฏิบัติงานช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน การเติบโต และการพัฒนาภายในองค์กร การปฏิบัติงานที่ดีส่งผลให้บุคคลและองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้บุคคลและองค์กรสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ดีและยั่งยืนในระยะยาว

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

ความหมายของคำว่า แรงจูงใจนั้นในการศึกษาของนักวิชาการมีการให้ความหมายที่สอดคล้องกับแนวคิดจิตวิทยาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่ละท่านมีมุมมองและการอธิบายที่หลากหลายและครอบคลุมมิติต่าง ๆ ดังนี้

วรชัย สุขเอี่ยม (2550) แรงจูงใจ คือ ปัจจัยที่ผลักดันให้บุคคลมีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวัง แรงจูงใจเป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ช่วยสร้างแรงผลักดันให้บุคคลดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ศุภวรรณ เทพขาม (2551) อธิบายว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดการกระทำหรือการตัดสินใจในการทำงาน โดยมีเป้าหมายที่จะบรรลุผลสำเร็จในหน้าที่การงานและการพัฒนาองค์กร แรงจูงใจเป็นตัวแปรที่สำคัญในการสร้างแรงผลักดันให้บุคคลพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ และเชื่อว่าการพัฒนาแรงจูงใจจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลได้

จีระ หงส์ลดารมภ์ (2552) แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่สร้างพลังในการทำงานของบุคคล และเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคคลทำงานด้วยความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรหรือการบริหารจัดการ เชื่อว่าแรงจูงใจเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในด้านการทำงานและคุณภาพชีวิตของบุคคล

นคร เสรีรักษ์ (2555) แรงจูงใจ คือ พลังขับเคลื่อนที่เป็นตัวผลักดันและดึงดูดให้บุคคลเกิดการกระทำหรือพฤติกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยแรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคล มีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ต้องคำนึงถึงความต้องการและแรงจูงใจของพนักงานในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

Skinner (1953) แรงจูงใจเป็นผลจากการเสริมแรงหรือการตอบสนองที่ได้รับหลังจากกระทำพฤติกรรม พฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงในเชิงบวกมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นบ่อยครั้งขึ้น ซึ่งแนวคิดนี้เน้นพฤติกรรมที่ถูกกำหนดด้วยสิ่งเร้าจากภายนอก

Maslow (1973) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจคือความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่เรียงลำดับเป็นปิรามิด โดยมนุษย์จะพยายามตอบสนองความต้องการขั้นต่ำก่อนจึงจะก้าวไปสู่ความต้องการขั้นสูงต่อไป

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการหรือพลังที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการกระทำหรือพฤติกรรมที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือความต้องการต่าง ๆ

2.2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานและการดำเนินชีวิตของบุคคลโดยนักวิชาการได้ศึกษาและให้ความสำคัญในหลายแง่มุมที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2545, น. 250) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญเนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์การต่าง ๆ จะเกิดขึ้นอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานเป็นสำคัญถ้าองค์การใดมีผู้บริหารที่สามารถใช้หลักแรงจูงใจได้ถูกต้อง พนักงานจะมีความตั้งใจและเต็มใจทำงานสูงทำให้เกิด

ประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การส่วนองค์การใดไม่เห็นความสำคัญของแรงจูงใจจะได้ผลตรงกันข้าม

สมคิด บางโม (2551, น. 177) กล่าวว่า หลักสำคัญของการกระตุ้นให้พนักงาน ตั้งใจทำงานหรือขยันทำงานนั้นจะต้องเป็นมาตรการหรือวิธีการที่ตั้งขึ้นแล้วจะมีพนักงานเพียงบางคนหรือบางส่วนเท่านั้นที่ได้รับประโยชน์ไม่ใช่ได้ทุกคนหากทุกคนได้ประโยชน์มาตรการนั้น จะกลายเป็นสวัสดิการไม่ใช่แรงจูงใจหรือการกระตุ้นให้ทำงานแรงจูงใจที่ใช้กันทั่วไปมีหลายวิธี เช่น การให้ความดีความชอบ 2 ขั้น รางวัลพนักงานดีเด่น เบี้ยขยัน ค่าคอมมิชชั่น เป็นต้น

จีระ หงส์ลดารมภ์ (2552) ได้ระบุว่าแรงจูงใจเป็นพลังที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลและองค์กรและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและองค์กรแรงจูงใจสามารถเกิดขึ้นได้จากการได้รับการยอมรับ ความสำเร็จ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในหน้าที่การงานซึ่งเมื่อบุคคลมีแรงจูงใจที่ดีจะทำให้เขามีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้นส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, น. 156) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ คือ พนักงานมีความอยากที่จะทำงานมีความตั้งอกตั้งใจในการทำงานทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้นดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์การ ตลอดจนคงอยู่กับองค์การอย่างยาวนานแต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการทำงานคนคนนั้นก็จะเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงานสักแต่ทำงานออกมาให้เสร็จพ้น ๆ ตัวไปผลงานที่ออกมาจึงมักมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์การ

สุรศักดิ์ วณิชยวัฒนากุล (2553) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. ความพยายาม (Endeavor) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่านักจิตวิทยา บางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคลแสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิตบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงเมื่อดิ้นรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทางซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าจัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัย

ในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

มนตรี จุฬาไพจิตร (2555) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจจากภายในว่าความภาคภูมิใจในตนเองและความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความสุขในการทำงานและช่วยในการพัฒนาตนเอง แรงจูงใจภายในนี้ช่วยให้บุคคลมีความมุ่งมั่นในการทำงานและการพัฒนาทักษะต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

ชัยชนะ พฤกษชาติ (2556) มองว่าแรงจูงใจในภาคการศึกษาไม่เพียงแต่เกิดจากการให้คะแนนหรือผลสัมฤทธิ์เท่านั้น แต่ยังควรสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียนในการเรียนรู้ตลอดชีวิต การมีแรงจูงใจในการเรียนรู้จะทำให้นักเรียนพัฒนาทักษะและความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคมในระยะยาว

วิจิตร ศรีสุพรรณ (2557) ชี้ว่าผู้นำที่ดีควรมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแรงจูงใจนั้นไม่จำเป็นต้องมาจากการให้รางวัลเพียงอย่างเดียวแต่ยังสามารถเกิดจากการให้โอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงานและการให้คำแนะนำที่ดี การสร้างแรงจูงใจจะช่วยให้บุคคลรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรและทำงานได้อย่างเต็มที่

นงลักษณ์ สงวนศิลป์ (2559) กล่าวถึงแรงจูงใจในภาคธุรกิจว่าการพัฒนาแรงจูงใจให้กับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรไม่ควรมองข้าม การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและการให้รางวัลที่เหมาะสมจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

กฤษฎา กรุดทอง (2560) ชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจถือเป็นกลไกหลักที่กระตุ้นให้บุคคลแสวงหาความสำเร็จตามเป้าหมายในชีวิต โดยแรงจูงใจนั้นได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทายซึ่งจะช่วยให้บุคคลรู้สึกว่าตนมีความสำคัญและมีบทบาทในการทำงานรวมถึงการให้รางวัลหรือการยอมรับจากผู้อื่นที่ส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

สมบัติ กุสุมาวลี (2561) กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจในด้านการศึกษา โดยเน้นว่าการมีแรงจูงใจที่ดีจะทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การสนับสนุนจากครูและความท้าทายทางวิชาการจะช่วยพัฒนานักเรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการมีแรงจูงใจที่ดีจะทำให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการศึกษาและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2561) เน้นความสำคัญในการบริหารองค์กรว่าควรสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความโปร่งใสและการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อสร้างแรงจูงใจในระยะยาวการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรและการให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่พนักงานจะช่วยสร้างความไว้วางใจและกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น

สมหมาย ศิริพัฒนานุกูล (2562) อธิบายว่าแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมและชุมชนมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ยั่งยืนแรงจูงใจนี้เกิดจากการตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและการสร้างสังคมที่ดีขึ้น การทำงานร่วมกันในกิจกรรมต่าง ๆ จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในชุมชนและเพิ่มความเข้มแข็งให้กับสังคม

สมพร วัฒนากูล (2563) ได้อธิบายว่าแรงจูงใจมีความสำคัญในเชิงจิตวิทยา การสร้างแรงจูงใจเชิงบวกในองค์กรสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดความตึงเครียดในชีวิตประจำวันได้

นอกจากนี้การให้การสนับสนุนและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานจะช่วยให้บุคคลรู้สึกมีคุณค่าและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับองค์การทุกแห่ง ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในองค์การได้ตรงกับเรื่องที่เขาต้องการก็จะทำให้บุคคล มีแรงจูงใจส่งผลให้เขาเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.2.3 ประเภทของแรงจูงใจ

พุธทรัพย์ มณีศรี (2531) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ว นักจิตวิทยาได้จำแนกแรงจูงใจ หรือแรงขับออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจ หรือแรงขับทางชีวภาพ (Biological Drives) ซึ่งเป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับเบื้องต้น (Primary) หรือแรงจูงใจหรือแรงขับที่ไม่ต้องการเรียนรู้ (Unlearned) ซึ่งได้แก่ ความหิว, ความกระหาย, การนอนหลับพักผ่อน, อากาศหายใจ, อุณหภูมิที่เหมาะสม, การขับถ่ายความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด และความต้องการทางเพศ

2. แรงจูงใจ หรือแรงขับทางจิตใจ หรือสังคม (Psychological or Social Drive) ซึ่งเป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับขั้นที่สอง (Secondary) หรือแรงจูงใจ หรือแรงขับที่ต้องการเรียนรู้ (Learned) แรงจูงใจ หรือแรงขับประเภทนี้ของแต่ละบุคคลก็แตกต่างกันออกไปตามผลของการเรียนรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล นอกจากนั้นยังแตกต่างกันออกไปตามวัฒนธรรมของสังคมหรือแม้แต่ความแตกต่างระหว่างบุคคลแม้ว่าจะอยู่ในสังคมเดียวกัน แรงจูงใจหรือแรงขับประเภทนี้ ได้แก่ ความต้องการในการคบค้าสมาคม, ความมีอิสระ, ความรัก, การได้รับการยกย่องนับถือ หรือการยอมรับ และความภาคภูมิใจ ตลอดจนความสำเร็จ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามแรงจูงใจ หรือแรงขับทั้งสองประเภทนี้ บางครั้งก็แยกออกจากกันได้ยาก ตัวอย่างเช่น ความหิวเป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับที่ไม่ต้องการเรียนรู้แต่การเลือกประเภทของอาหารเพื่อประทังความหิวก็เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับที่ต้องเรียนรู้ เป็นต้น

2.2.4 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

รังสรรค์ โฉมยา (2553, น. 277-278) การเกิดแรงจูงใจเป็นกระบวนการ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ขั้นที่บุคคลมีความต้องการ (Need) ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดสมดุล หรือขาดสิ่งที่จะทำให้ร่างกายทำงานต่อไปตามปกติ ซึ่งอาจจะเกี่ยวกับความจำเป็นทางกาย เช่น ความหิว, ความกระหายและความเหนื่อยล้า เป็นต้น หรือความต้องการทางจิตใจ เช่น ความรัก, การได้รับการยอมรับ และการได้รับเกียรติยศชื่อเสียง เป็นต้น เช่น ความรัก หรืออาจจะเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น

2. ขั้นเกิดแรงขับ (Drive) ซึ่งเป็นผลจากความต้องการที่ไปกระตุ้นให้เกิดแรงขับขึ้นในบุคคลก่อให้เกิดสภาวะกระวนกระวาย ซึ่งแรงขับนี้จะมีระดับมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความเข้มข้นหรือระดับของความต้องการ เช่น หากหิว หรือกระหายมาก ก็จะก่อให้เกิด ความกระวนกระวายมาก หรือหากต้องการได้รับการยอมรับมากก็จะกระวนกระวายมาก เป็นต้น

3. ขั้นแสดงพฤติกรรม (Behavior) เมื่อบุคคลเกิดแรงขับ แรงขับก็จะทำหน้าที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมา เช่น เมื่อเกิดความหิวจะก่อให้เกิดความรู้สึกกระวนกระวายต้องการรับประทานอาหารบุคคลจึงแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองได้รับประทานอาหาร เป็นต้น

4. ขั้นการลดลงของแรงขับ (Drive Reduction) เป็นขั้นที่ระดับของแรงขับลดลงเพราะบุคคลตอบสนองความต้องการ เช่น เมื่อรับประทานอาหารเสร็จแล้ว ความหิวก็จะลดลงหรือหายไป แต่เมื่อเวลาผ่านไปความต้องการนี้จะเกิดขึ้นอีก

2.2.5 การสร้างแรงจูงใจ

นัทธพงศ์ ดัดถุยาวัตร (2553, น. 13) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การมากที่สุด หากองค์การใดไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วก็จะไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรขององค์การให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานผลงานก็ย่อมตกต่ำขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์การหรือหน่วยงาน จึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่ง ที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเรียนรู้และนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การหรือหน่วยงานของตน

จุไรรัตน์ โชติรื่น (2554, น. 21-22) ได้นำเสนอกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

1. กระตุ้นให้เกิดการสนใจอยากรู้อยากเห็นโดยจัดสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับบรรยากาศ

2. กระตุ้นให้เกิดการตื่นตัว

3. ใช้การแข่งขันและการร่วมมือ

4. ใช้การชมเชยและการตำหนิ เป็นการนำเอาวิธีการเสริมแรงและหลีกเลี่ยงการลงโทษมาใช้จูงใจ ซึ่งอาจเป็นการให้รางวัลและการตำหนิที่เป็นนามธรรม

5. การให้รู้ความก้าวหน้าของตนเอง การให้รู้การปฏิบัติงานของตนเองทำให้เขารู้ว่าประสบความสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจ ตลอดจนถึงข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข

6. การให้ตั้งระดับความมุ่งหวัง

7. ใช้การเสริมแรง และการลงโทษ การเสริมแรงและการลงโทษจะมีผลเป็นแรงจูงใจเมื่อใช้ถูกวิธีโดยต้องใช้ทันทีอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ไม่มากหรือน้อยเกินไป

8. พยายามตอบสนองความต้องการพื้นฐานผู้ที่ได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานตามทฤษฎีมาสโลว์ ย่อมทำให้เกิดความพอใจ เช่น บรรยากาศที่อบอุ่นปลอดภัยได้รับความรักและการยอมรับจากเพื่อน ๆ ย่อมทำให้เกิดความเขาอยากรู้อยากเห็นพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง

9. การส่งเสริมให้มีเป้าหมายในชีวิตบุคคลที่มีเป้าหมายในชีวิตชัดเจนและมีความเป็นไปได้ย่อมจะทำให้กระตือรือร้น ตื่นตัวพร้อมที่จะทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าในชีวิต

10. ส่งเสริมให้มีค่านิยมและปรัชญาชีวิตที่เหมาะสม ค่านิยมและปรัชญาชีวิตสามารถเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจได้เป็นอย่างดี เช่น ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่นหรือไม่มีสิ่งใดจะหยุดยั้งเราได้นอกจากตัวเราเอง

กนกวรรณ อุ่นเรือน (2556, น. 11) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การสร้างแรงจูงใจภายในและการสร้างแรงจูงใจภายนอก การปฏิบัติงาน

ของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงเป็นศิลปะที่ผู้บริหารต้องเลือกใช้ในลักษณะที่แตกต่างกันทั้งทางกายและทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงานต้องพิจารณาให้เหมาะสมระหว่างสิ่งจูงใจกับงานเป็นกรณีไปและต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

ศิริพร พูลหวัง (2559, น. 16) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์การหรือหน่วยงานเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การทำให้บุคคลเกิดความคาดหวังที่จะกระทำมีความทะเยอทะยานมุ่งแข็งขัน เพราะจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วย ส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของแต่ละบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

ปวีณา รัศมีงาม (2559, น. 31) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่ขาดไม่ได้และผลจาการจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน ฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานได้แสดงถึงความรู้ความสามารถเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างให้บรรถวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใด ไม่มีการจูงใจในการทำงานแล้วก็ไม่สามารถโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานผลย่อมตกต่ำเกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์การหรือหน่วยงาน จึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝนแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน

Evans (1971, pp. 31-38) กล่าวถึง แรงจูงใจในการทำงานโดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งอีแวนส์ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการกระตุ้นให้บุคคลแสดงความสามารถออกมาว่ากิจกรรมของแต่ละบุคคลที่กระทำนั้นย่อมนำไปสู่วัตถุประสงค์อันสำคัญที่ผู้กระทำคาดหวังไว้ อีแวนส์ได้เสนอแนะแบบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานซึ่งพอสรุปได้ว่า

1. แรงจูงใจในการทำงานใด ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานแนวทางในการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

2. แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงานแต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการทำงานขาดอิสรภาพก็จะทำให้กิจกรรมนั้นขาดตอน แต่ถ้าไม่มีแรงจูงใจกิจกรรมนั้นจะดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ อาจจะกระทำขาดตอนเป็นช่วง ๆ ไม่สม่ำเสมอ กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นกิจกรรมที่สม่ำเสมอและความสม่ำเสมอในการทำงานจะต้องขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ตลอดจนแรงจูงใจที่จะดำเนินการด้วย

3. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น จะเกิดขึ้นได้เพราะมีความสม่ำเสมอในการทำงานประกอบกับแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ องค์ประกอบทั้งสองประการนี้หากขาดประการหนึ่งประการใดความสำเร็จก็จะลดน้อยลง

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติอยากที่จะไปในทิศทางที่ผู้นำอยากจะให้ไปหรือทำในสิ่งที่ต้องการโดยมักจะเกี่ยวข้องกับทักษะการเป็นผู้นำการใช้ศิลปะในการจูงใจเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมาย

2.2.6 ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ จากแนวคิดที่ว่าความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจและในการสร้างแรงจูงใจให้ได้ผลดีนั้นจะต้องมีความรู้ในทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงจูงใจเพื่อจะได้นำไปใช้ในการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจน่า จะประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ ตัวกระตุ้น (Activate) ตัวนำ (Direct) และตัวสนับสนุนพฤติกรรมของมนุษย์ (Sustain) ตัวกระตุ้นนี้ถือว่าอยู่ในตัวของบุคคลอยู่แล้ว ซึ่งจะเป็นตัวที่นำให้แสดงพฤติกรรมออกมาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อสนองความต้องการตามเป้าหมายของแต่ละบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้มีผู้ศึกษา ค้นคว้าและเขียนไว้มากมาย ดังนี้

2.2.6.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของ มาสโลว์

Maslow (1970) เป็นนักจิตวิทยาที่สนใจศึกษาความต้องการของคนโดยเนื้อหาที่สำคัญของทฤษฎีนี้ คือ คนทุกคนมีความต้องการ ซึ่งความต้องการนั้น มีอยู่มากมายหลายอย่างและความต้องการจะมีตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ความต้องการเหล่านั้น อาจจัดเป็นลำดับขั้นได้ 5 กลุ่ม จากลำดับความต้องการขั้นพื้นฐานไปสู่ความต้องการขั้นสูง ดังนี้

1. ความต้องการทำงร่างกาย (Physiological Needs) จะได้แก่ ความต้องการพื้นฐานในปัจจัยสี่ทั้งหลายเพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร, ที่อยู่อาศัย, เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เป็นต้น ดังนั้นองค์การจะต้องดูแลในเรื่องค่าตอบแทนต่าง ๆ ของพนักงานให้เหมาะสม เพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขาในส่วนนี้ได้ก่อนความต้องการในระดับต่อ ๆ ไปถึงจะเกิดขึ้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) คนเราเมื่อได้รับปัจจัย 4 แล้วเราก็อยากจะมีความมั่นคงในสิ่งที่เราได้รับ เช่น ต้องการได้ทำงานที่มั่นคงและมีความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น ดังนั้นองค์การสามารถตอบสนองส่วนนี้ได้โดยการประกันสุขภาพประกันชีวิตหรือโครงการบำเหน็จบำนาญ (Pension Plan) หรือ (Provident Fund) ให้แก่พนักงาน

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อนมีกลุ่ม มีคนที่เรารัก ไว้วางใจ และรักเรา จะได้พูดคุยปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพราะโดยธรรมชาติคนเราจะเป็นสัตว์สังคมไม่ชอบอยู่โดดเดียวชอบอยู่เป็นกลุ่มเป็นสังคม ซึ่งองค์การอาจจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมหรือชมรมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ เช่น ชมรมดนตรีไทย ชมรมฟุตบอล เป็นต้น เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมร่วมกัน

4. ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) คือ ต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่าเห็นความสำคัญยอมรับในความรู้ความสามารถที่เรามีอยู่ซึ่งองค์การอาจตอบสนองด้วยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้การยกย่องประกาศเกียรติคุณให้เหมาะสม

5. ความต้องการที่จะสมหวังในชีวิต บรรลุถึงสิ่งที่เป็นสุดยอดปรารถนา (Self-Realization หรือ Self-Actualization) ได้ใช้ความสามารถสูงสุดที่เรามีออกมาเพื่อให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่เรามุ่งหวังในชีวิต ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะช่วยตอบสนองความต้องการ ส่วนนี้ได้โดยการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายให้ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดเป็นแรงจูงใจอีกต่อไป

ความต้องการจะเคลื่อนต่อไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (Satisfaction-Progression Process)

2.2.6.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของ แมคคลีแลนด์

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, น. 161-163, อ้างถึงใน McClelland, 1973) ได้ศึกษาพบว่าในสังคมที่เจริญแล้วหรือพัฒนาแล้วคนโดยทั่วไปเรียนรู้ที่จะมีความต้องการ (Learned Needs) ที่สำคัญซึ่งแมคคลีแลนด์ สนใจศึกษาอยู่ 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) ซึ่งหมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ทำงานให้ดีกว่าคนอื่นทำงานได้ยอดเยี่ยม หรือทำงานกับคนเก่ง สามารถบรรลุเป้าหมายที่ค่อนข้างยาก สามารถแก้ไขปัญญาที่ซับซ้อน สามารถทำงานที่ท้าทายให้ประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนาวิธีการที่ดีขึ้นในการทำงาน

1.1 คนที่มีความต้องการประเภทนี้สูงมักชอบทำงานคนเดียว หรือทำงานกับคนเก่งและชอบงานที่ได้รับผิดชอบ จึงชอบที่จะกำหนดเป้าหมายงานของตนเองให้เป็นเป้าหมายที่ยากและท้ายทาย ซึ่งจะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายนั้นต้องไปขึ้นอยู่กับโชคชะตามากกว่าความสามารถของเขาและเขาต้องการข้อมูลย้อนกลับที่เชื่อถือได้และทันต่อเวลาเพื่อจะได้ทราบว่าเขาทำงานได้ผลเป็นอย่างไร น่าพึงพอใจหรือไม่ ต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างไร หรือไม่

1.2 องค์การที่มีพนักงานที่มีความต้องการในข้อนี้สูงจะต้องมีวิธีการจูงใจที่เน้นในงานที่สร้างโอกาสให้ประสบความสำเร็จได้และต้องจ่ายค่าตอบแทนสูง มิฉะนั้นจะไม่สามารถรักษาคนแบบนี้ไว้ได้เพราะคนเหล่านี้จะมีความเชื่อในตนเองสูงและเป็นคนเก่ง

2. ความต้องการในอำนาจ (Need for Power) จะครอบคลุมถึงความต้องการที่จะสามารถมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติของคนอื่นได้สามารถควบคุมงานได้มีตำแหน่งและอำนาจหน้าที่เหนือคนอื่นสามารถเอาชนะฝ่ายตรงข้ามได้ความต้องการในอำนาจนี้อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ ความต้องการในอำนาจเพื่อตัวเองจะใช้อำนาจเพื่อควบคุมและใช้ประโยชน์จากคนอื่นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ความต้องการในอำนาจ เพื่อสังคมจะใช้อำนาจเชิงสร้างสรรค์เพื่อผลประโยชน์ขององค์การหรือส่วนรวมเป็นสำคัญ

3. ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กันคนอื่น (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อนมีกลุ่ม เป็นที่ยอมรับของกลุ่มเป็นที่ชื่นชอบของเพื่อนสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ที่เป็นมิตรและมีความร่วมมือที่ดี มีสัมพันธภาพที่ดีและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมที่น่าพอใจ

McClelland (1973) กล่าวว่า คนเราจะมีความต้องการ ทั้ง 3 อย่าง ในเวลาเดียวกัน ได้แต่สัดส่วนของความต้องการนั้น จะแตกต่างกันออกไปได้โดยความต้องการที่จะประสบความสำเร็จและความต้องการในอำนาจจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในองค์การให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จจะมุ่งมั่นต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและความต้องการในอำนาจจะทำให้ผู้บริหารมีอำนาจพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ อันจะทำให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายและเป็นประโยชน์แก่องค์การได้ ในบางอาชีพ เช่น นักการเมือง ก็มักเป็นคนที่มีความต้องการในอำนาจ สูงกว่าส่วนอื่น ๆ แต่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะมีความต้องการด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ สูงส่วนนักวิจัยก็มักจะมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูง เป็นต้น

2.2.6.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮอร์ซเบิร์ก

Herzberg, Mausner and Synderman (1959) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจ ว่าคนที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีปัจจัยเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจที่จะทำงาน ซึ่งเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ มี 5 ประการ ได้แก่

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคล มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงานสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้ยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนร่วมงานจากผู้มาขอคำปรึกษา จากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลทั่วไป การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดยอมรับในความสามารถ

3. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนระดับขึ้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมได้รับการฝึกอบรมและดูงาน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว

ได้อธิบายปัจจัยที่จะทำให้คนไม่พอใจในการทำงาน เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเป็นสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน โดยไม่เกี่ยวกับส่วนประกอบของงาน มี 6 ประการ ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate and Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

3. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานองค์การที่มีประสิทธิภาพ

4. สภาพการทำงาน หมายถึง บรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติงาน รวมทั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ได้แก่ สภาพทำงกายภาพของงาน เช่น แสง, เสียง, อากาศ และชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้

5. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการปกครองไม่มีอคติ ยุติธรรมรวมทั้งสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้

6. ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนในอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

นอกจากนี้ Herzberg (1959) ได้พูดถึงเรื่องตัวจูงใจซึ่งมีผลต่อความพอใจในงานที่ทำและหากพอใจก็จะมีแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าข้อมูลที่ได้อาจมองแต่ความพอใจและความไม่พอใจโดยมองข้ามไปว่าพวกทำงานอาจจะทำงานไม่ได้ผลหรือคนงานอาจพอใจในงานส่วนใหญ่

ในทัศนะของ Herzberg (1959) ปัจจัยจูงใจนั้นถ้าขาดไปแล้วมิได้ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานแต่อย่างใดแต่พนักงานเหล่านั้น จะไม่ได้รับแรงจูงใจในการทำงาน ตัวอย่างเช่น นายกเป็นคนงานรดน้ำต้นไม้ และสนามหญ้าของที่ทำงานแห่งหนึ่งถ้านายก มีความรู้สึกว่าเขามีโอกาสก้าวหน้า เช่น อาจได้เป็นผู้ทำสวน หรือออกแบบจัดสวนเขาก็จะมีความพอใจในการทำงานมากขึ้นเป็นแรงจูงใจให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นแต่แม้ว่ายังไม่มีโอกาสสำหรับความก้าวหน้าก็มิได้หมายความว่าเขาจะไม่พอใจในงานที่ทำ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุนนั้นจะมีผลกระทบกระเทือนต่อความไม่พอใจในงานที่ทำส่วนปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งปัจจัยค้ำจุนจะช่วยทำให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่าง ๆ ส่วนปัจจัยจูงใจจะทำให้คนมีความสุขหรือความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่จากข้อสมมุติฐานเดิมของทฤษฎีแรงจูงใจ ที่มักจะกล่าวว่าสิ่งจูงใจทางด้านการเงิน การปรับปรุงในเรื่องความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและการปรับปรุง สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นการจูงใจให้มีการเพิ่มขึ้นของผลผลิตนั้น ขณะนี้ได้รับการเปลี่ยนแปลงและทำให้ได้รับทราบว่าปัจจัยจูงใจเท่านั้น ที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลิตหรือผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ลัดดา กุลนานันท์, 2544)

2.2.6.4 ทฤษฎีแรงจูงใจของ แมคเกรเกอร์

นารีรัตน์ แก้วมณี (2557, น. 18-19) นับตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1950 เป็นต้นมา การบริหารหรือการจัดการได้มุ่งเน้นความสำคัญขององค์ประกอบในการจูงใจคนเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสภาพที่ทำงานเงินเดือนหรือการลงโทษ ซึ่งเป็นแรงจูงใจ (Incentive) แบบหนึ่ง (McGregor) จากสถาบัน (Massachusetts Institute of Technology) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับคนในองค์การเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งจำแนกคนเป็น 2 กลุ่ม

การเปรียบเทียบลักษณะคนตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y ทฤษฎี X โดยปกติวิสัยแล้วคนจะขี้เกียจไม่ชอบทำงานและจะเลี่ยงงานถ้าทำได้ ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบทำงาน ดังนั้นจึงต้องมีการสั่งการควบคุมและการจูงใจทางลบ เพื่อให้เขาทำงานตามเป้าหมายของบริษัทโดยเฉลี่ยทั่วไปคนชอบรับคำสั่งจะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อยแต่ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ทฤษฎี Y สำหรับคนส่วนใหญ่แล้วรักที่จะทำงานและมีความรับผิดชอบคนจะมีการควบคุมตนเองในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ซึ่งเขาเองก็ยอมรับภายใต้สภาพการทำงานที่เหมาะสม คนจะเรียนรู้การยอมรับและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น คนจะมีความสนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิดทักษะ การทำงานตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

จากทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่าความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การศึกษาพื้นฐานความต้องการของคน พฤติกรรมการทำงานของคนซึ่งมีความแตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ควรใช้ในการจูงใจ บุคคลแต่ละประเภทในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การได้โดย McGregor ได้อธิบายว่า พฤติกรรม

ของมนุษย์มีความแตกต่างกัน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะแรกเป็นทัศนะในทางลบ เรียกว่า ทฤษฎี X และลักษณะที่สองเป็นทัศนะในทางบวก เรียกว่า ทฤษฎี Y ลักษณะบุคคลตามทฤษฎี X เชื่อว่าบุคคลขี้เกียจไม่ชอบทำงานผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดมีการสั่งการโดยตรงการใช้ระเบียบ และหน้าที่ การลงโทษ เนื่องจากทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมุติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือ ความต้องการ ทำงานด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัย ลักษณะบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้ แนวทางที่เหมาะสม คนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจ คือ ความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคนผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมและวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเอง ควบคู่ไปกับความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรไปพร้อมกัน เนื่องจากทฤษฎี Y จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการในระดับสูง คือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชื่อเสียงและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

จากทฤษฎีสองปัจจัย สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มี 5 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ทำการได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่ว่าเมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานผลที่ตามมา ก็คือคนจะเกิดความพึงพอใจในงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่จะทำให้คนไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อมในหน่วยงานโดยไม่เกี่ยวกับส่วนประกอบของงาน มี 9 ประการ ได้แก่ เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สถานะทางอาชีพ วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบาย และการบริหาร สภาพการทำงานโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ความเป็นส่วนตัวความมั่นคงในงานทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่เป็นสุขหรือไม่พึงพอใจในงานขึ้นช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่อยากทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

2.2.6.5 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke (Locke’s Goal-Setting Theory)

Locke (1968) ได้พัฒนา ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke (Locke’s Goal-Setting Theory) โดยเป็นหนึ่งในทฤษฎีด้านแรงจูงใจที่ได้รับความนิยมและการยอมรับมากที่สุดในสาขาจิตวิทยาการทำงานและองค์กร ทฤษฎีนี้อธิบายถึงผลกระทบของการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความท้าทายต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทฤษฎีของ Locke ได้รับการพัฒนาเพื่อแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานไม่ได้เกิดจากความพยายามเพียงอย่างเดียวแต่ยังเกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายที่ดีซึ่งช่วยให้ผู้คนมุ่งมั่นและทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จ

1. แนวคิดหลักของทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke ได้เสนอว่า การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) มีอิทธิพลโดยตรงต่อการทำงานและแรงจูงใจ โดยเขาได้ระบุองค์ประกอบสำคัญของการตั้งเป้าหมายที่ช่วยกระตุ้นการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพ ดังนี้

1.1 ความเฉพาะเจาะจงของเป้าหมาย (Specific Goals) การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงช่วยเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จมากกว่าการตั้งเป้าหมายที่คลุมเครือหรือลักษณะทั่วไป เช่น การตั้งเป้าหมายว่า ฉันต้องการทำงานให้ดีขึ้น ไม่ได้ให้แนวทางที่ชัดเจนเท่ากับการตั้งเป้าหมายว่าฉันจะเพิ่มผลผลิตของทีมขึ้น 10% ภายในสามเดือน เป้าหมายที่ชัดเจนทำให้บุคคลรู้ว่าจะต้องทำอะไรและทำอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

1.2 ความยากของเป้าหมาย (Goal Difficulty) Locke พบว่า การตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายสามารถกระตุ้นให้บุคคลทำงานหนักขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยที่เป้าหมายนั้นต้องอยู่ในระดับที่เป็นไปได้ หากเป้าหมายยากเกินไปผู้ทำงานอาจรู้สึกหมดแรงจูงใจในทางกลับกัน หากเป้าหมายง่ายเกินไปก็จะไม่เกิดแรงผลักดันในการพัฒนา

1.3 การยอมรับเป้าหมาย (Goal Commitment) การที่บุคคลยอมรับและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้เป้าหมายสามารถบรรลุได้ ผู้ทำงานต้องเชื่อว่าเป้าหมายนั้นมีความสำคัญและพวกเขาสามารถบรรลุได้ Locke ชี้ให้เห็นว่าเมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายหรือรับรู้ถึงคุณค่าของเป้าหมายนั้น จะเพิ่มแรงจูงใจให้บุคคลทุ่มเทความพยายามมากขึ้น

1.4 การตอบรับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้บุคคลปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ใกล้เคียงกับเป้าหมายมากขึ้น การได้รับข้อมูลย้อนกลับทำให้ผู้ทำงานรู้ถึงจุดที่ต้องปรับปรุงหรือสิ่งที่ควรทำต่อไปเพื่อบรรลุเป้าหมาย

1.5 ความซับซ้อนของงาน (Task Complexity) Locke ระบุว่าความซับซ้อนของงานมีผลต่อวิธีการตั้งเป้าหมาย หากงานมีความซับซ้อนสูง เป้าหมายที่ตั้งไว้อาจต้องแบ่งออกเป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อให้ทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้บุคคลที่ทำงานที่ซับซ้อนอาจต้องการ การฝึกฝนหรือเครื่องมือเพิ่มเติมเพื่อช่วยให้พวกเขาประสบความสำเร็จ

2. กระบวนการตั้งเป้าหมายตามทฤษฎีของ Locke กระบวนการตั้งเป้าหมายตามทฤษฎีของ Locke เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเจาะจง ซึ่งจะกระตุ้นให้ผู้คนมีความมุ่งมั่นและพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การให้ข้อมูลย้อนกลับและการปรับเป้าหมายตามความเหมาะสมเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้กระบวนการนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด

Locke ได้ทำการวิจัยโดยพบว่าการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าการตั้งเป้าหมายแบบง่ายหรือไม่มีเป้าหมายเลย การตั้งเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจงช่วยเพิ่มความรู้สึกว่ามีเป้าหมายที่จะไปถึง ซึ่งทำให้บุคคลมุ่งมั่นต่อการทำงานมากขึ้น

3. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายในองค์กร ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke สามารถนำไปใช้ในหลายบริบท โดยเฉพาะในองค์กรและการทำงานของทีม ตัวอย่างเช่น:

3.1 การพัฒนาแรงจูงใจของพนักงาน-ผู้นำสามารถตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและชัดเจนเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงาน การตอบรับข้อมูลย้อนกลับและการรับรู้ถึงความสำเร็จจะช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

3.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรสามารถใช้การตั้งเป้าหมายในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของบริษัทเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้องค์กรและพนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายระยะยาวที่กำหนดไว้

3.3 การจัดการทีม-ผู้จัดการทีมสามารถใช้ทฤษฎีนี้เพื่อกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องทำและมีเป้าหมายร่วมกัน

แม้ว่าทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke จะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง แต่นักวิจัยบางกลุ่มได้วิพากษ์วิจารณ์ว่าการตั้งเป้าหมายที่มากเกินไปอาจส่งผลให้เกิดความกดดัน

และความเครียด อีกทั้งในบางกรณีการตั้งเป้าหมายเฉพาะเจาะจงอาจทำให้ผู้ทำงานละเลยสิ่งอื่น ๆ ที่สำคัญที่ไม่ได้อยู่ในเป้าหมาย ดังนั้นการตั้งเป้าหมายต้องทำอย่างระมัดระวังและสมดุล

ในปี 1990 Locke and Latham ได้พัฒนาทฤษฎีเพิ่มเติมโดยเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายแบบ SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound) ซึ่งช่วยให้การตั้งเป้าหมายมีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาด้านความเครียดหรือความกดดันที่มากเกินไป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีแรงจูงใจ ของ Herzberg, Mausner and Synderman (1959) มากำหนดเป็นตัวแปรตาม โดยสรุปได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาที่ผลักดันและกำหนดทิศทางพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแรงจูงใจนี้เป็นผลจากปัจจัยหลายประการทั้งจากภายในและภายนอกบุคคล ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จของงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสำเร็จของงานไม่เพียงแค่หมายถึงการบรรลุเป้าหมายในเชิงปริมาณเท่านั้น แต่ยังหมายถึง การสร้างผลกระทบในเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานรวมถึงการมีส่วนร่วมในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรด้วย

2. การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับความเคารพและยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการทำงาน การปฏิบัติตนในที่ทำงานและการแสดงออกถึงจริยธรรมที่เหมาะสม ผู้ที่ได้รับการยอมรับมักมีแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาตนเองและมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

3. ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะของงานที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งอาจประกอบด้วย ความซับซ้อนของงาน ความต้องการทักษะเฉพาะด้าน การทำงานที่ต้องการการคิดวิเคราะห์หรือความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา งานที่มีความท้าทายสูงและส่งผลต่อการพัฒนาทักษะหรือความรู้ของพนักงานงานที่ต้องทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและโอกาสในการเติบโตของบุคลากร

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ขอบเขตและภาระหน้าที่ที่บุคคลได้รับมอบหมายในการทำงาน ซึ่งครอบคลุมทั้งการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน ความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบสำคัญที่แสดงถึงความไว้วางใจจากองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาและสะท้อนถึงความสามารถในการบริหารจัดการงาน รวมถึงการมีวินัยในการทำงานบุคคลที่มีความรับผิดชอบมักจะมีความมุ่งมั่นในการบรรลุผลสำเร็จและมีแนวโน้มที่จะได้รับการยอมรับและเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง โอกาสในการพัฒนาตนเองและตำแหน่งงานในองค์กรรวมถึงการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือความรับผิดชอบที่มากขึ้น องค์ประกอบของความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเลื่อนขั้น แต่ยังรวมถึงการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านการได้รับการยอมรับในผลงานและการเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่เสริมสร้างประสบการณ์ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานมีความสำคัญต่อการรักษาความผูกพันกับองค์กร เนื่องจากพนักงานที่รู้สึกว่ามีโอกาสเติบโตมักมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นและมุ่งมั่นพัฒนาตนเองต่อไป

6. เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนทางการเงินที่พนักงานได้รับจากการทำงานตามเงื่อนไขของสัญญาจ้างงาน ซึ่งเงินเดือนสะท้อนถึงมูลค่าของงานและความสามารถของบุคคลที่ได้รับมอบหมายในงานนั้น ๆ นอกจากนี้การกำหนดเงินเดือนยังพิจารณาจากประสบการณ์ ระดับความรับผิดชอบและทักษะที่ต้องใช้ในงานเงินเดือนถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงานรวมถึงการคงอยู่ในองค์กรในระยะยาว

7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนซึ่งกันและกันและการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและความร่วมมือในการทำงานในขณะเดียวกันความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานก็ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจและมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

8. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง แนวทางและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการกำกับดูแลและบริหารงาน ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของบุคลากร นโยบายและการบริหารงานที่ดีจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใส การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการสร้างความชัดเจนในเรื่องของวัตถุประสงค์และความคาดหวัง การจัดการที่ดีช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น

9. สภาพการทำงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ และความสะอาดของสถานที่ทำงาน รวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน สภาพการทำงานที่ดีสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และส่งผลต่อสุขภาพและประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาว

10 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง แนวทางและวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการควบคุมและกำกับดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นที่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพการให้คำปรึกษา การประเมินผลการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ผู้บังคับบัญชาที่มีทักษะในการบริหารจัดการทีมจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความภักดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การปกครองที่ดีช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่ประสานกันและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความเชื่อมั่นของบุคคลในการรักษาตำแหน่งงานของตนในระยะยาว ซึ่งพิจารณาจากเสถียรภาพทางการเงินและการดำเนินงานขององค์กรโดยไม่ต้องกังวลว่าจะสูญเสียงานในระยะเวลาอันสั้น หรือไม่มีความเสี่ยงที่จะถูกเลิกจ้างอย่างไม่เป็นธรรมหรือโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ส่งผลให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสบายใจและส่งเสริมให้พนักงานมุ่งมั่นในการพัฒนาทักษะและการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development-HRD) จากการศึกษาพบความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

บุญยง ชื่นสุวิมล (2551) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ในความหมายกว้าง หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถกำลังคนของประเทศ ในความหมายที่แคบ หมายถึง ขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในความหมายที่แคบลงไปอีก หมายถึง การพัฒนาปัจเจกชนให้ดีขึ้นให้มีคุณค่าขึ้น

วุทธิศักดิ์ โภชนุกูล (2552) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องไปตลอดชีวิตของคนในองค์กร ซึ่งเกิดทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนและคำนึงถึงความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานโดยรวมประสบความสำเร็จ ซึ่งก็หมายถึง การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพและการประเมินประสิทธิภาพของงานด้วย

ปรีชา เจ็งเจริญ (2554, น. 4) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายกว้าง หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถกำลังคนของประเทศในความหมายที่แคบ หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ บริหารทรัพยากรมนุษย์และในความหมายที่แคบลงไปอีก หมายถึง การพัฒนาปัจเจกชนให้ดีขึ้นและให้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเพิ่มความรู้และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลดีต่อองค์กรที่เขาปฏิบัติงานอยู่

2.3.2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Armstrong (2006, pp. 67-70) กล่าวว่า ปัจจุบันการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชนและในภาคราชการเองเพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใดย่อมต้องเกี่ยวข้องกับองค์กรและบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าตัวชี้วัด ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ “คุณภาพของบุคคล” ในองค์กรนั้น ๆ ปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ มีความแพร่หลายอย่างมากในสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HR Practice) อย่างไรก็ตามเรื่องราวต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ ย่อมมีองค์ประกอบทางความคิดทางวิชาการเกื้อหนุนอยู่เบื้องหลังนั้น พบว่า มีการพัฒนาตัวแบบเกี่ยวกับเรื่องนี้จากนักวิจัยใน 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกาและกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร ซึ่งสามารถจำแนกกลุ่มทางความคิด ดังนี้

1. กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

1.1 กลุ่มนี้ มี 2 แนวคิด มีตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ

1.1.1 ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือเรียกอีกนามหนึ่งว่า เป็นแนวคิดแบบ “การบริหารจัดการนิยม” (Managerialism) เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มองการบริหารทรัพยากร

มนุษย์จากมุมมองของฝ่ายจัดการธรรมชาติ คือ การให้ความสำคัญอันดับแรกที่ผลประโยชน์ตอบแทนขององค์กร ซึ่งมีเรื่องของบุคคลและการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงมีผู้เรียกการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักนี้ ว่าเป็นพวกอัตถประโยชน์กลไกนิยม คือ มองผลประโยชน์หรือผลประกอบการเป็นหลักโดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศดียิ่งขึ้น

1.1.2 ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) หรือเรียกว่า กลุ่มแนวคิดแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental Humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานมาจากสำนักคิดมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ การบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์การ เพราะการจะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถจัดการตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กรให้เหมาะสมและเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์การ เกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์การอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลคุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

2. กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

มีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่ม ความคิดที่มีจุดเน้นย้ำที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มอ่อนกับกลุ่มแข็ง กล่าวคือ

2.1 สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (Soft) กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่คนมากกว่า การบริหารจัดการโดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเอง ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งมวลของทรัพยากรมนุษย์ออกมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวนี้จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจกัน การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกถึงการมีพันธกิจผูกพัน (Commitment) เกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Integrate) ให้เกิดขึ้นในหมู่มวลพนักงาน

2.2 สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (Hard) คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่เรื่องของการบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้จึงมองการบริหารจัดการทัพยากรมนุษย์ว่าเป็นภาระด้านหนึ่งที่องค์กรจะสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ก็คือ ต้องมีการบูรณาการ (Integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

สรุปได้ว่า แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ แนวทางการพัฒนาตัวแบบเกี่ยวกับเรื่องนี้จากนักวิจัยใน 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกาและกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

2.3.3 มิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มอ่อนที่ใช้ปรัชญาแบบมนุษย์นิยมเชิงพัฒนาหรือกลุ่มแข็งที่มีปรัชญาแบบบริหารจัดการนิยม มีผู้สรุปแนวโน้มของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ แม้ในทางความคิดเป็นแนวคิดแบบที่ต่างกลุ่มต่างสำนักแต่ที่สุดแล้วในทางปฏิบัติ ทั้ง 2 แนวคิดนี้

จะต้องถูกจัดการหรือบูรณาการข้าด้วยกัน โดยมี 4 มุมมองที่จะช่วยยึดโยงกับการบริหารจัดการกับทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น ได้แก่

1. การกำหนดนโยบาย ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรและการบูรณาการนโยบาย ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไปแต่จะถูกกำหนดให้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารสายงานด้านต่าง ๆ จะต้องรับผิดชอบ

3. เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ที่เคยเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงานจะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคนในองค์การเปลี่ยนจากแบบกลุ่มนิยมไปเป็นปัจเจกนิยม

4. แนวคิดเรื่องของการสร้างการมีพันธกิจผูกพัน การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น เป็นผู้เอื้ออำนวยเพิ่มบทบาทอำนาจและสร้างขีดความสามารถให้กับบุคลากร (บุญชม ศรีสะอาด, 2541) กำหนดแนวคิดการพัฒนามนุษย์ ไว้ดังนี้

4.1 การพัฒนามนุษย์จะต้องพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านพุทธิพิสัย หรือด้านสมอง ด้านจิตพิสัย หรือด้านจิต-อารมณ์ ด้านทักษะกาย และด้านอาชีพ ซึ่งจะขาด หรือจะด้อยด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้

4.2 การพัฒนาพุทธิพิสัยควรเน้นในส่วนที่เป็นปัญญา (Wisdom or Intellectual) ซึ่งเป็นสมรรถภาพขั้นสูง ที่ประกอบด้วย ความสามารถในการเข้าใจ (Comprehension) ความสามารถในการวิเคราะห์ (Anon Lysis) ความสามารถในการสังเคราะห์ (Synthesis) และความสามารถในการประเมินค่า (Evaluation) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการศึกษาค้นคว้าของมนุษย์

4.3 ด้านที่ต้องเน้นมากในการพัฒนาอีกด้าน คือ ด้านจิตพิสัย เช่น ความเอื้ออาทร จิตสำนึกของการเป็นพลเมืองที่ดี การมีวินัย ความซื่อสัตย์ ความไม่เห็นแก่ตัว และความอ่อนโยนฯลฯ โดยการพัฒนาในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การทำให้คนอื่นมีความสุขจากการให้การเห็นอก เห็นใจคนอื่น การให้ความชื่นชมคนอื่นแสดงความยินดีเมื่อคนอื่นมีความสุข เป็นต้น

4.4 ควรมีการให้ความสำคัญและปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมสม่ำเสมอในการฝึก ด้านจิตใจและการคิด เช่นเดียวกับที่ทำด้านทางกาย

4.5 ในปัจจุบัน และอนาคต ต้องมีการพัฒนาสมรรถภาพพื้นฐาน 4 ด้านที่จำเป็นสำหรับทุกคนให้มากยิ่งขึ้น ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ การจัดการทั่วไป และการเรียนรู้ และจัดการสารสนเทศ

4.6 ในการพัฒนาต้องมุ่งให้เกิดผลดีในระยะยาวหรือผลที่ยั่งยืน (Long Term) ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเป็นหลัก

4.7 ตัวแบบอย่างที่ดีในสังคมที่มีค่ามากต่อการพัฒนาด้านคุณลักษณะความรับผิดชอบ ความมีวินัยหรือบุคลิกภาพ

4.8 จะต้องพัฒนาให้รู้จักเลือกอย่างฉลาดเหมาะสม ซึ่งในชีวิตจริงของมนุษย์จะต้องตัดสินใจเลือกอยู่เสมอ การตัดสินใจเลือกอย่างฉลาดเหมาะสมจะทำให้เกิดผลดีทั้งตนเองครอบ ครัว ผู้เกี่ยวข้องและส่วนรวมด้วย

4.9 การที่จะทำให้คนปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ หรือต้องการให้เชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่งบางครั้งไม่อาจได้ผลหากใช้วิธีการทางตรง เช่น บอก สั่ง อธิบาย หรือให้เหตุผลโน้มน้าวแต่กลับได้ผลเมื่อใช้วิธีทางอ้อม

4.10 ความศรัทธา ความรัก ความเลื่อมใส ตลอดจนแรงดลใจล้วนแต่เป็นพลังสำคัญที่จะทำให้คนมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น มีความพยายามให้ความร่วมมือในการปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการ

4.11 ควรใช้เทคนิควิธีที่เป็นบวก (Positive) เช่น กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจให้การเสริมแรง ซึ่งจะได้ผลดีกว่าทางลบ (Negative)

4.12 มนุษย์มีความผิดพลาด ดังนั้นควรให้โอกาสใจกว้าวอดทนให้อภัยเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีตที่ผ่านมา

Rummler and Brache (1992) ได้กำหนดระบบการปฏิบัติงานของมนุษย์ ประกอบด้วย

1. ปัจจัยนำเข้าองค์การ

ระบบเริ่มจากสิ่งนำเข้าในองค์การทุกองค์การจะถือว่าคนเป็นสิ่งนำเข้าด้วย สิ่งนำเข้าอาจเฉพาะเจาะจงหรือเปลี่ยนแปลงเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการมีบันทึกไว้หรือไม่มีแต่อย่างไรก็มีอยู่องค์การจะมีวัตถุประสงค์ค่านิยมและบรรยากาศขององค์การ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ

2. คน

คน เป็นสิ่งนำเข้าที่มีอารมณ์ความรู้สึก คนเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ อันเป็นผลให้มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกันถ้าตนมีความสามารถไม่เพียงพอ อาจปฏิบัติหน้าที่ไม่ถูกต้องไม่สมบูรณ์ แต่ละองค์ประกอบในระบบความสามารถของคนมีความสำคัญ

3. พฤติกรรมและการปฏิบัติงาน

พฤติกรรม เป็นผลมาจากสิ่งนำเข้าในองค์การและผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานสามารถดูที่ตัวบุคคล หรือกลุ่มการปฏิบัติสามารถวัดได้จากผลผลิตที่ต้องการและราคาที่องค์การกำหนด เช่น ต้นทุนผลิตลดลง คุณภาพสูงขึ้น

4. ผลการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์โดยเฉพาะกับผลที่ได้รับ หากผลที่ได้รับช่วยเสริมการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานก็จะดำเนินต่อไปและหากผลที่ได้รับไม่ช่วยเสริมการปฏิบัติงานก็จะทำให้การปฏิบัติงานยุติลง ซึ่ง Skinner (1969, p. 110) เป็นผู้ทำการทดลองความสำพันธ์ดังกล่าวในการปฏิบัติหาสาเหตุของปัญหาการปฏิบัติงานของรายบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะพบว่าผลที่ได้รับซึ่งไม่เป็นที่พอใจจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งในองค์กรต่าง ๆ จะพบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับผลที่ได้รับ ดังนี้

4.1 การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องที่ไม่ได้รับความสนใจ (ทำให้เกิดการลังเลใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป)

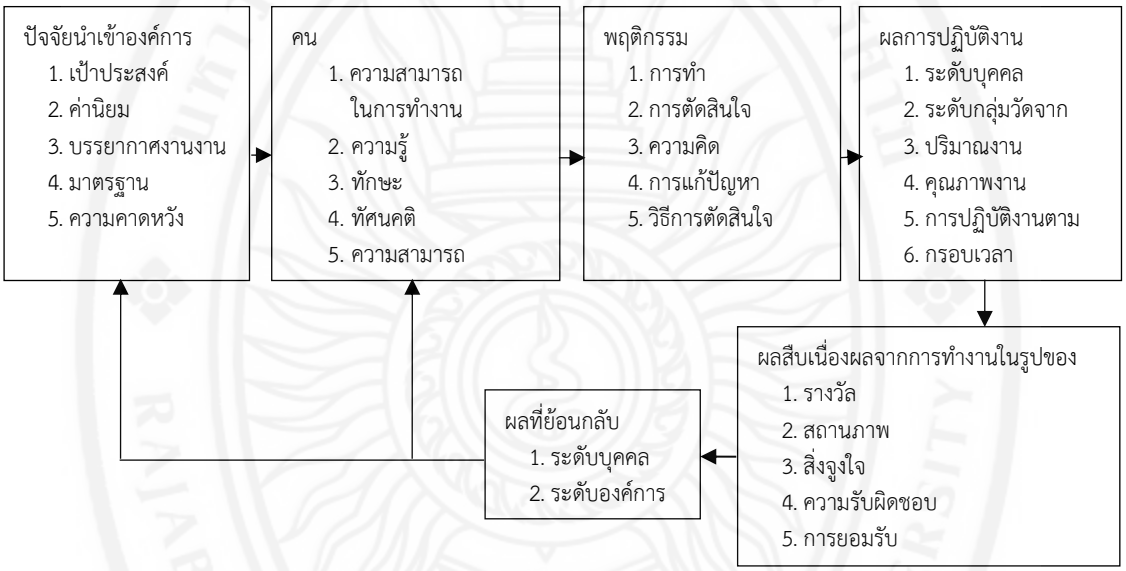
4.2 การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องแต่ถูกตำหนิ (ทำให้หมดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป)

4.3 การปฏิบัติงานอย่างไม่ถูกต้องที่ไม่ได้รับความสนใจ (ทำให้ไม่มีการปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานนั้น)

4.4 การปฏิบัติงานอย่างไม่ถูกต้องแต่ได้รับรางวัลตอบแทน (ทำให้มีกำลังใจที่จะทำไม่ถูกต้องต่อไป)

5. ผลที่ย้อนกลับ

จากผลที่สืบเนื่องที่กำหนดไว้ในระบบมีความจำเป็นที่จะต้องให้เกิดผลที่ย้อนกลับไปสู่คนและองค์การแบบเปิดกว้างเอาไว้ ระบบใดที่มิได้จัดให้มีผลย้อนกลับแบบเปิดกว้างเอาไว้ ก็ไม่อาจจะพยากรณ์ได้ว่าผลที่ย้อนกลับตามปกติของการปฏิบัติกับผลที่สืบเนื่องจากการปฏิบัติจะทำให้คนมีการปรับปรุงพฤติกรรมการปฏิบัติที่ดีขึ้นและเกี่ยวเนื่องไปสู่ผลที่สืบเนื่องหรือไม่ หากผลที่ย้อนกลับไม่ทำบ่อย ๆ หรือทำอย่างไม่ถูกต้องก็นับได้ว่ายังห่างไกลกับการที่จะทำให้คนคิดพัฒนางานของเขาอย่างมีความต่อเนื่องตลอดเวลาระบบสรุปได้ ดังภาพ 2.1



ภาพที่ 2.1 ระบบปฏิบัติงานของมนุษย์, ปรับปรุงจาก *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart (2nd ed.).* By Rummler and Brache, 1992. San Francisco: Jossey-Bass.

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการพัฒนาองค์รวมของการพัฒนาบุคคล พัฒนาอาชีพพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่คุณภาพการผลิตสูงสุดเพิ่มโอกาสเพิ่มพูนสูงสุดเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่สมาชิกในองค์การได้ปฏิบัติงาน

2.3.4 บทบาทและความสำคัญของการพัฒนาตนเองของบุคลากร

2.3.4.1 แนวคิดในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร มิใช่แนวความคิดใหม่ได้มีการพูดถึงกันมานานแล้วแต่เพิ่งมาได้รับความสนใจอย่างจริงจังและกว้างขวางขึ้นในระยะปัจจุบันนี้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคนพัฒนากำลังและแรงงานเป็นกระบวนการเดียวกับ

การพัฒนาเศรษฐกิจ เพราะสภาวะเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนโครงสร้างเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จึงต้องมีการพัฒนาและสร้างคุณภาพเพื่อให้สอดคล้องและดำเนินควบคู่กันตลอดไป ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารบุคลากรมีความสำคัญที่สามารถ เอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็คือ ความเจริญเติบโตขององค์กร ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารบุคลากรเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานและเมื่อคนเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้วงานของการพัฒนาบุคลากรก็ยังไม่ได้สิ้นสุดเพียงเท่านี้แต่ยังดำเนินการต่อเนื่องอย่างเป็นระบบด้วยการประสานงานกับฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ในองค์กรทำการฝึกอบรมพัฒนาปรับปรุงให้พนักงานเหล่านี้ มีความรู้ ความสามารถทันสมัยต่อสภาพสังคมที่แปรเปลี่ยนไป เช่น ปัจจุบันระบบคอมพิวเตอร์และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอื่น ๆ ได้เข้ามาเกี่ยวข้องในงานสำนักงานมีการใช้หุ่นยนต์และเครื่องจักรต่าง ๆ แทนแรงงานคนงานการบริหารบุคลากร จึงยังคงมีความสำคัญที่ต้องแสวงหาวิธีการอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในบทบาทใหม่ของตน นอกจากนั้นการบริหารบุคลากรยังได้มีการตระหนักถึงสภาพทางร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานด้วยการคำนึงถึงความปลอดภัย ความเหนื่อยล้า มีการพิจารณาเรื่องเงินทดแทนต่าง ๆ ทั้งขณะที่กำลังปฏิบัติงานและเมื่อพ้นจากการทำงานไปแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อันเป็นการเพิ่มพูน ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ซึ่งผลสุดท้ายที่เกิดขึ้น คือ การเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กรนั้น ๆ การพัฒนาตนเองจึงเป็นปัจจัยเร่งด่วนเพราะการพัฒนาตนเองเป็นรากฐานที่นำไปสู่การพัฒนาทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทีมงาน ครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย สังคม หรือประเทศชาติถ้าปราศจากการพัฒนาตนเองเป็นรากฐานเบื้องต้นแล้วก็ยากที่จะไปพัฒนาอย่างอื่นแม้แต่จะพัฒนาครอบครัวของเราเองก็ตาม ดังนั้นการที่จะไปพัฒนาอะไรก็ตามควรเริ่มต้นพัฒนาปรับปรุงตนเองเสียก่อน

ดนัย เทียนพุฒ (2540, น. 25) ให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรในการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารฝ่ายบุคคลและผู้บริหารฝ่ายพัฒนาบุคคล รวมถึงผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องพุ่งความสนใจที่จะหาวิธีจะมาพัฒนาคนในองค์กรให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่มีลักษะ ไร้พรมแดนได้อย่างทันท่วงที ซึ่งในปัจจุบันนี้หลาย ๆ องค์กร หรือหน่วยงานได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเตรียมพร้อมทุกด้านไม่ว่าด้านการบริหาร การจัดการ การตลาด ตลอดจนพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่และที่สำคัญคือ การพัฒนาบุคลิกภาพของบุคลากร การให้ความรู้ และข้อมูลอย่างสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนากระบวนการคิด การทำงานเทคนิค ทักษะ ผลิตภัณฑ์ และการบริการจะเห็นว่าคุณภาพของบุคลากร มีส่วนสำคัญยิ่งในการผลักดันให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ทุกคนสามารถหาความรู้ เพื่อสร้างความพร้อมให้กับตนเองได้ตลอดเวลา การเรียนรู้ที่จะผสมผสาน ทักษะพื้นฐานส่วนบุคคล และทักษะความสามารถในการทำงานเข้าด้วยกัน การเรียนรู้เกิดจากการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างบุคคลทุกระดับเข้าด้วยกันและนำความรู้ที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะส่งผลให้เราได้เปรียบหรือเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในโลกธุรกิจที่มีลักษณะไร้พรมแดนได้มากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองแล้วสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพจะส่งผลไปถึงการพัฒนาทุกอย่างไปพร้อมกันเพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพแล้ว ก็จะสามารถทำงานในหน้าที่ของตนเองให้เกิดผลสำเร็จ

และมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะสามารถทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นสามารถติดตามวิทยาการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ทันท่วงที นอกจากจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้วยังเป็นการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานอีกด้วย ผู้ที่หวังความสำเร็จ ความสุข และความเจริญก้าวหน้าในชีวิตไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการงานทั้งส่วนรวมและส่วนตัว จึงควรพยายามสำรวจและปรับปรุงในเรื่องการพัฒนาตนเองโดยอาศัยความบกพร่องของตนเอง การรับฟังความบกพร่องจากบุคคลอื่นและการปฏิบัติงานประจำวันที่ผ่านมาพยายามปรับปรุงแก้ไขจะทำให้การปฏิบัติตนกับคนและกับงานมีความพร้อมในที่สุด

2.3.4.2 การพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร

แนวทางการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรมีหลายแนวทางในการเลือกพัฒนาตนเอง สำหรับแนวทางหรือวิธีการพัฒนาตนเองของพนักงานครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนคร สมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัย ได้ศึกษาตามแนวคิดของ Harbinson and Myers (1964, อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2533, น. 89-90) เป็นแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาคหรือระดับองค์กร กล่าวว่า การพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรเป็นการที่บุคคลแต่ละคนเสาะแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองเพื่อเป็นการเตรียมตัวสำหรับความก้าวหน้าในสายงานต่อไปภายหน้า ซึ่งองค์กรสามารถสนับสนุนการพัฒนาตนเองได้โดยการจัดให้มีห้องสมุดหรือจัดหาหนังสือ บทความ และเอกสารต่าง ๆ ให้บุคลากรได้อ่านหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับบุคคลที่มีการพัฒนาตนเองการพัฒนาตนเองของบุคลากรอาจประกอบไปด้วย การศึกษาต่อการฝึกอบรมที่เป็นทางการได้รับวุฒิบัตรเพิ่มขึ้น หรือเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการโดยการศึกษาด้วยตนเองโดยมิได้รับวุฒิบัตรเพิ่ม หากแต่มีคุณภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นในทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรจากแนวคิดนี้ ผู้วิจัย จึงได้จำแนกการพัฒนาตนเองในการศึกษาครั้งนี้ออกเป็น 7 ด้าน คือ ด้านการศึกษาต่อเพิ่มเติม หมายถึง กระบวนการที่พยายามทำให้บุคคลพัฒนาความสามารถ เจตคติ และพฤติกรรม ด้านอื่นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

Harbinson and Myers (1964, อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2533, น. 89-90) เป็นการให้ความรู้แก่พนักงาน โดยวิธีการศึกษา ซึ่งกระทำได้ ใน 2 ลักษณะ คือ การศึกษาก่อนเข้าทำงานและการศึกษาหลังจากได้ผ่านการสรรหาและเลือกสรรและได้ทำงานในองค์กรมาระยะหนึ่งแล้ว การศึกษาก่อนเข้าทำงานเป็นการศึกษาหลักสูตรในโรงเรียนมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอื่น ๆ เพื่อตระเตรียมบุคคลให้พร้อมเพื่อจะประกอบวิชาชีพต่อไป ซึ่งองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องโดยการให้ทุนแก่บุคลากรในสถานศึกษาต่าง ๆ โดยการมีข้อผูกพันเมื่อศึกษาจบแล้วต้องให้มาทำงานให้กับองค์กรเป็นการชดใช้ทุนต่อไปสำหรับการศึกษาหลังจากได้เข้าเป็นพนักงานและทำงานกับองค์กรมาระยะหนึ่งแล้ว การพัฒนาในลักษณะนี้เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถโดยเข้ารับการศึกษาเพิ่มเติมโดยมุ่งหวังประกาศนียบัตร ปริญญา หรือวุฒิการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องโดยการอนุญาตให้พนักงานลาศึกษาต่อได้ ทั้งนี้อาจโดยการให้รับเงินเดือนระหว่างลาหรือไม่ก็ได้ตามแต่จะตกลงทำสัญญากัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการศึกษานี้เป็นวิธีการที่ต้องใช้เวลาในการพัฒนาที่ยาวนานพอสมควรส่วนใหญ่ มักจะมีระยะเวลาเกินกว่า 1 ปี วัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นการให้ความรู้ในทางทฤษฎีทั่ว ๆ ไป เพื่อให้บุคคลนำไปใช้ปฏิบัติในการทำงานต่อ มิได้เป็นการให้

ความรู้ด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะเหมือนกับการฝึกอบรม การศึกษาต่อหลังจากได้ทำงานมาแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะทำให้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นรากฐานที่จะทำความเข้าใจปัญหาต่อไปผู้ที่ไปศึกษาต่อจะได้มีโอกาสทบทวนงานที่ได้กระทำผ่านไปแล้วและจะได้ใช้เวลาที่ศึกษาต่อหาความรู้ใหม่มาสร้างเป็นแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้เป็นการสื่อความหมายให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นและสังคมว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่ารู้จักพัฒนาตนเอง การศึกษาต่อเนื่องจากความรู้เดิมเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่สังคมถือว่าเป็นผู้ใหญ่ได้สามารถพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ปรับปรุงคุณสมบัติทางวิชาการหรือเปลี่ยนจุดมุ่งหมายไปในทิศทางใหม่และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติหรือพฤติกรรมด้านพัฒนาตนเอง การศึกษามีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมาก ดังนี้

1. เพิ่มพูนคุณภาพให้ชีวิตมนุษย์ การศึกษาเป็นการพัฒนาปัญญาของบุคคลให้เป็นผู้รู้หลักสัจจะอันเป็นความจริงของชีวิตให้ผู้ศึกษาเข้าใจศาสตร์ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ ต่อไป

2. สะสมบุคคลชั้นนำขององค์กรการศึกษาเป็นปัจจัยกำหนดทางไปสู่ตำแหน่งสำคัญ ๆ ในองค์กร

3. ก่อให้เกิดค่านิยม การศึกษาก่อให้เกิดค่านิยมซึ่งจะมีอิทธิพลต่อมันสมองขององค์กร รวมทั้งทัศนคติของบุคคลนอกองค์กรในด้านภาวการณ์ทำงาน

4. เกิดความรู้ความชำนาญ การศึกษาทำให้เกิดความรู้ความชำนาญและความสามารถของบุคคลผู้ร่วมอยู่ในแรงงานระดับหนึ่ง

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรด้วยการศึกษาต่อนั้นเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการสนับสนุนให้มีการศึกษาหาความรู้ เพิ่มทักษะ ความชำนาญ โดยการศึกษาทั้งก่อนเข้าและหลังจากการปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการความสามารถของแต่ละบุคคล หน่วยงาน หรือผู้บริหารควรให้การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์แล้วนำผลที่ได้มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคมทำให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า ต่อไป

ด้านการฝึกอบรม Harbinson and Myers (1964, อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2533, น. 89-90) กล่าวถึง การพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรอีกวิธีหนึ่ง คือ การจัดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานอย่างเป็นระบบทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับงานโดยเฉพาะ คือ การเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถทัศนคติ และบุคลิกภาพของบุคคลให้เหมาะกับงานที่เขาทำอยู่การฝึกอบรมเป็นกระบวนการกำเนิดงานขององค์กรในอันที่จะพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคตสิ่งสำคัญของการฝึกอบรมที่จะประสบผลสำเร็จได้ก็ต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีแผนมีระบบมีการประสานงานและกระทำติดต่อกันไป

นงลักษณ์ สินสืบผล (2542, น. 32) ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการสร้างเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงานในหน้าที่ของตนให้ดียิ่งขึ้นและพัฒนาทัศนคติให้เป็นไปในทางที่ดี มีขวัญกำลังใจ มีความคิดริเริ่มปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

สรุปความหมายของการฝึกอบรม คือ กระบวนการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ทักษะในการทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีและพัฒนาทัศนคติให้เป็นไปในทางที่ดีมีขวัญกำลังใจ มีความคิดริเริ่มปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรมองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพราะสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเพราะปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันระหว่างองค์กรรุนแรงมาก การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรมีความเข้มแข็งและช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานดียิ่งขึ้น

2. เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต มีการขยายการผลิต การขาย และการขยายงานด้านต่าง ๆ ออกไปในการนี้จำเป็นต้องสร้างบุคคลที่มีความสามารถเพื่อที่จะรองรับงานเหล่านั้น

3. เมื่อรับพนักงานใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์กรเป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน แม้จะมีประสบการณ์มาจากที่อื่นแล้วก็ตามเพราะสภาพการทำงานในแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกัน

4. ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วมาก จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทันสมัยถ้าพนักงานมีความคิดล้าหลังองค์กรก็จะล้าหลังตามไปด้วย

5. เมื่อพนักงานทำงานมาเป็นเวลานานก็จะทำให้เฉื่อยชา เบื่อหน่าย ไม่กระตือรือร้น การฝึกอบรมจะช่วยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้นโยกย้ายงานหรือแทนคนที่ลาออกไปประเภทของการฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรมสามารถจัดแบ่งได้หลายลักษณะแตกต่างกันออกไป เช่น แบ่งตามลักษณะหลักสูตร แบ่งตามลักษณะองค์กร เป็นต้น แต่ที่นิยมโดยทั่วไปมักแบ่งตามช่วงเวลาของการทำงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

6.1 การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Service Training) แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ

6.1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation)

6.1.2 การแนะนำงาน (Induction Training)

6.1.3 การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training)

6.2 การฝึกอบรมเมื่อเกิดปัญหา (Problem Centered)

6.2.1 การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งให้การปฏิบัติงานเฉพาะด้านมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น การฝึกอบรมเทคนิคการขายการตลาด การประเมินโครงการ เป็นต้น

6.2.2 การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความสัมพันธ์เพื่อก่อให้เกิดสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลมักจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เช่น กิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพกิจกรรมเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ กิจกรรมการติดต่อสื่อสาร กิจกรรมตระหนักรู้ตนเองและผู้อื่น เป็นต้น ประเภทของการฝึกอบรมเมื่อบุคลากรเข้าทำงานแล้ว แบ่งออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

6.2.2.1 การฝึกอบรม ปฐมนิเทศ

6.2.2.2 การฝึกอบรมทางด้านเทคนิคปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง

6.2.2.3 การฝึกอบรมโดยการทดลอง (Skill Training)

6.2.2.4 การฝึกอบรมโดยหัวหน้างาน (Supervisor Training) หมายถึง การฝึกอบรมให้รู้จักการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น

6.2.2.5 การฝึกอบรมพัฒนาระดับจัดการ (Managerial Training) หมายถึง การอบรมหัวหน้าพนักงานระดับรองที่มีภาระความรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้า โดยทั่วไปเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะลักษณะวิชาที่ฝึกอบรมมักเกี่ยวกับภาวการณ์เป็นผู้นำภาวะสร้างสรรค์ศิลปะการเกลี้ยกล่อมการวินิจฉัย

6.2.2.6 การพัฒนาวิชาการ (Executive Development) หมายถึง การอบรมผู้บังคับบัญชาหรือนักบริหารระดับสูง การจัดการฝึกอบรมเป็นไปในรูปการสัมมนามากกว่าที่จะจัดฝึกอบรมในห้องเรียน

การพัฒนาของบุคลากรในองค์กรด้านการฝึกอบรม (พะยอม วงศ์สารศรี, 2548, น. 96) การพัฒนาของบุคลากรในองค์กร ด้านการฝึกอบรม นอกจากเกิดความต้องการของตนที่มีจุดมุ่งหมายต่าง ๆ เป็นแรงจูงใจภายในแล้วบางครั้งเป็นความต้องการที่เกิดจากแรงกดดันขององค์กรที่องค์กรเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมด้วยเหตุผล ดังต่อไปนี้

1. องค์กรมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่น ๆ ที่จะร่วมแรงใจกันทำงานให้ประสบความสำเร็จมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้น ๆ เพื่อความเข้าใจงานอันนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงานและยังเป็นการป้องกัน ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้น ๆ ได้

2. ลักษณะงานในองค์กรมีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษาบ้างอาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตามลักษณะเฉพาะของงานในองค์กร ฉะนั้นจึงเห็นว่าผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้นก่อนทำงานเป็นการเสริมสร้าง ความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

3. บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชา ความเซ็งจะเกิดขึ้น ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมกระตุ้นจูงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินเรียนเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานดีขึ้นซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม (พะยอม วงศ์สารศรี, 2542, น. 176)

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการเชิญผู้มีความรู้มาบรรยายความรู้ใหม่ให้แก่พนักงาน เช่น ระบบคิวซี เป็นต้น

2. การประชุมอภิปราย (Conference Method) เป็นการพิจารณาปรึกษาหารือปัญหาการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น

3. การแสดงบทบาทสมมติ (Role-Playing) เป็นวิธีการที่ให้สมาชิกแสดงบทบาทตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่กำหนดให้ โดยไม่มีผู้กำกับว่าจะต้องทำอะไรเพื่อใช้บทบาทสมมติที่สร้างขึ้น วิเคราะห์ให้ความรู้

4. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Method) เป็นการฝึกให้คุ้นเคยกับการวิเคราะห์ปัญหา

5. วิธีการสาธิต (Demonstration Method) เป็นวิธีการที่มุ่งให้ผู้อบรมได้เข้าใจขั้นตอนต่าง ๆ ประกอบคำบรรยายอย่างละเอียด

6. วิธีระดมความคิด (Brain Storming) เป็นวิธีที่ฝึกให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดสร้างสรรค์และไม่ต้องกังวลว่าเรื่องที่พูดจะถูกหรือไม่

7. เกมจัดการ (Management Game) เป็นวิธีการฝึกหัดให้ผู้เข้ารับการอบรมสร้างแบบจำลองเหตุการณ์จริง ๆ ของการบริหารมาเพื่อพิจารณาแก้ปัญหา การสร้างตัวแบบนี้ต้องอาศัยความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์โดยมากจะเน้นการตัดสินใจ

8. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นวิธีจัดให้มีผู้นำ การอภิปรายเป็นคณะประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในหัวข้อที่จะอภิปรายเพื่อให้เกิดความรู้อย่างกว้างขวาง

การพัฒนาด้านการฝึกอบรม จึงเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้วิธีการที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรมในแต่ละครั้งประกอบกับความสามารถทักษะของผู้ฝึกอบรมและความเหมาะสมของเนื้อหาในการฝึกอบรมในแต่ละครั้งปัจจุบันองค์กรธุรกิจให้ความสนใจในเรื่องการฝึกอบรมพนักงานมาก เช่น ให้คณะผู้จัดฝึกอบรมเข้ามาสำรวจสภาพภายในองค์กรว่าควรมีการจัดฝึกอบรมสิ่งใดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้าเพราะถ้าคนมีความรู้ความเข้าใจดีการดำเนินงานใด ๆ จะเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพด้านการเพิ่มพูนความรู้อย่างไม่เป็นทางการ การพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กรด้วยการเพิ่มพูนความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ การพัฒนาเสาะแสวงหาขวนขวายที่จะศึกษาหรือพัฒนาด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีการบังคับเกิดจากใจชอบ จักเพื่อความพึงพอใจโดยมิได้มีคุณวุฒิเพิ่มเติมขึ้นและเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการเป็นการเรียนรู้จากการชี้นำตนเอง ซึ่ง (สุมนา จรณะสมบูรณ์, 2542, น. 15) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการชี้นำตนเองว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลเป็นผู้คิดริเริ่มในการเรียนรู้จะด้วยความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นหรือไม่ ก็ตามโดยที่บุคคลนั้นจะเป็นผู้วิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้กำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ จำแนกแหล่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ (ทั้งที่เป็นวัตถุและบุคคล) ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสมและสามารถประเมินผลการเรียนรู้นั้น ๆ แนวทางปฏิบัติในการพัฒนาตนเองด้านการเพิ่มพูนความรู้อย่างไม่เป็นทางการมีหลายวิธีตามแนวคิดต่าง ๆ กัน ดังนี้

1. วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อแสวงหาความรู้ โดยมีผู้เรียนเริ่มต้น โดยการเรียนรู้เกิดจากใจชอบใจรักเพื่อความพึงพอใจ (นรินทร์ บุญชู, 2532, น. 2) มีวิธีการ ดังนี้

1.1 การสำรวจตนเอง พยายามสำรวจตนเองให้รู้ว่าสนใจอะไรมากที่สุดและต่อไปเราต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถใหม่อะไรบ้าง

1.2 การบันทึกกิจกรรม บันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มาเพื่อจะได้เป็นแนวทางของความสนใจของเราและนำไปประกอบการวางแผนเพื่อเลือกวิธีการแสวงหาความรู้ที่เป็นไปได้อย่างเหมาะสม

1.3 การสร้างแหล่งความรู้ด้วยตนเอง จัดหารวบรวมรายการต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้แล้วจัดไว้เป็นหมวดหมู่เป็นมุมวิชาการในเรื่องต่าง ๆ

1.4 การแสวงหาแหล่งวิชาการในชุมชน ซึ่งโอกาสที่จะเรียนรู้ในชุมชนมีมาก เช่น การสนทนากับผู้รู้ หรือผู้ชำนาญในอาชีพต่าง ๆ การมองหาป้ายประกาศในที่สาธารณะ เช่น ตามวัด โรงเรียน สถานที่ราชการ สมาคม สวนสาธารณะ ร้านค้าตลาด

1.5 การเข้าร่วมเป็นสมาชิกในวงการใดวงการหนึ่งที่สนใจ ซึ่งเป็นการรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการไม่เป็นสถาบันเป็นการเชื่อมโยงบุคคลผู้มีความสนใจในวิชาการเฉพาะอย่างหรือเฉพาะปัญหา

1.6 การเรียนรู้ โดยการเป็นอาสาสมัครโดยการเป็นอาสาสมัครในกิจกรรมทางสังคมสาธารณะจะทำให้ได้ความรู้ ประสบการณ์ รู้จักคุ้นเคยกับอาชีพและปัญหา การทำงาน

1.7 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานเป็นการฝึกปฏิบัติงานในสถานที่ราชการ โรงงาน บริษัท ซึ่งมักจะเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้มาเรียนรู้ ทดลองทำงานในหน่วยงานของตนภายในเวลาที่กำหนด

1.8 การเลือกเรียนในมหาวิทยาลัยเปิดที่เปิดสอนสำหรับบุคคลภายนอก ซึ่งบางแห่งก็เป็นการเรียนทางวิทยุไปรษณีย์

2. วิธีการพัฒนาความรู้ และความสามารถของตนเองที่มีจุดมุ่งหมายก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (ศรีอรุณ เรศานนท์, 2537, น. 344) มีวิธีการ ดังนี้

2.1 มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันแก่เหตุการณ์

2.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นกันเองกับผู้อื่น

2.3 ศึกษาหาความรู้จากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ

2.4 ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนต่าง ๆ

2.5 ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและเกี่ยวข้อง

2.6 การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส

2.7 เป็นผู้นำอภิปรายและผู้บรรยายในบางโอกาส

2.8 เป็นสมาชิกขององค์กรทางวิชาการหรือองค์กรอื่น ๆ ที่น่าสนใจ

2.9 หาโอกาสไปศึกษา และดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว

2.10 เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันศึกษา

2.11 คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

2.12 ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวกับงานและหรือความรู้อื่น ๆ

2.13 ให้ความสนใจในตำราภาษาต่างประเทศบ้าง

3. วิธีการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในสังคม หมายถึง เป็นการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการเรียนรู้ตามวิถีชีวิตเรียนรู้จากประสบการณ์และสภาพแวดล้อม การเรียนจะไม่มีหลักสูตรไม่มีเวลาเรียนที่แน่นอน ไม่มีการลงทะเบียน ไม่มีการวัด ผลประเมินผล ตลอดจนไม่มีการให้วุฒิบัตร กิจกรรมของการศึกษาตามอัธยาศัยสามารถแสวงหา ความรู้ได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2538, น. 134-137) มีดังนี้

3.1 ห้องสมุดต่าง ๆ

3.2 เครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน เช่น ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และสถานีอนามัยตำบลสำนักวิชาการต่าง ๆ

3.3 สื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น วิทยุ, โทรทัศน์, ภาพยนตร์, นิตยสาร, วารสาร และหนังสือพิมพ์

3.4 ภูมิปัญญาชาวบ้าน เช่น ผู้รู้วัฒนธรรม และองค์กรความรู้ ชุมชนที่ได้รับการสั่งสมและการถ่ายทอดสืบต่อมา

3.5 สื่อพื้นบ้าน เช่น ลิเก, หมอลำ, ลำตัด และเพลงลูกทุ่ง เป็นต้น

3.6 ครอบครัว เช่น การอบรม, สั่งสอน และดูแล

4. วิธีการเรียนรู้ที่เกิดจากกิจกรรมการบริหารงานขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531, น. 155-156) มีดังนี้

4.1 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Transfer)

4.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

4.3 การเตรียมตัวแทน หรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย (Under Study)

4.4 การให้รักษาการแทน (Acting)

4.5 การให้ร่วมคณะทำงาน (Committee)

4.6 การดูงาน (Study Tour Visit)

4.7 การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment)

4.8 การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment)

4.9 การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมสร้างคุณภาพงาน (Q.C. Circle)

4.10 การจัดเปลี่ยนแปลงรูปองค์กร

กล่าวได้ว่า การพัฒนาตนเองด้วยการเพิ่มพูนความรู้อย่างไม่เป็นทางการเป็นวิธีการที่บุคคลแต่ละคนแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนด้วยตนเอง ทั้งจากหน่วยงานและนอกหน่วยงาน ซึ่งในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทกับชีวิตและความเป็นอยู่ของคนทุกคนอย่างกว้างขวางทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด ประสบการณ์ สามารถทำได้อย่างรวดเร็วโดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ช่วยสร้างโอกาสให้การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความสะดวกและง่ายขึ้น ทั้งนี้องค์กรสามารถสนับสนุนโดยการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่สามารถหาความรู้ได้ด้วยตนเอง เช่น กิจกรรมทางสารสนเทศ อินเตอร์เน็ต ห้องสมุดแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น ด้านความรู้เกี่ยวกับระเบียบต่าง ๆ คนส่วนมากนั้นชอบเห็นคนอื่นอยู่ในระเบียบแต่ไม่ต้องการให้ตนเองอยู่ในระเบียบ เราจึงมักพบว่าจะมีอภิสิทธิ์ชนพวกหนึ่ง ชอบออกระเบียบหรือกฎหมายให้คนอื่นปฏิบัติแต่ตนเองชอบอยู่เหนือกฎหมายหรือระเบียบนั้น ความมีระเบียบจึงเป็นเรื่องขึนใจตนเองเพราะต้องบังคับตนเองให้อยู่ในกรอบของกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้จะต้องใช้กำลังใจ และการเอาชนะใจตนเองจึงจะอยู่ในระเบียบได้ตลอดไปคนที่ดีจริงเขาจึงออกระเบียบบางอย่างมาบังคับตนเองไม่ใช่คิดแต่จะบังคับคนอื่นร่ำไป สังคมของมนุษย์ที่อยู่ในสภาพสงบสุขและไม่วุ่นวายนั้นก็เพราะมีกฎหมายหรือมีระเบียบกฎเกณฑ์ทางสังคมบังคับไว้ ถ้าเมื่อใดยอมให้มีคน ประพฤตินอกรีตนอกกรอบเหนือกฎหมายบ่อย ๆ ความวุ่นวายจลาจลก็จะเกิดขึ้นได้อย่างที่ชอบพูดกัน เสมอว่า “กฎหมู่อยู่เหนือกฎหมาย” ระเบียบสำหรับนักบวชในพระพุทธศาสนา เรียกว่า ศีลพระสัมมา สัมพุทธเจ้าทรง

สรรเสริญถึงศีลไว้เป็นอเนกประการความมีศีลทำให้พระภิกษุเป็นที่เคารพสักการะของฆราวาสอยู่ได้จนทุกวันนี้และทำให้พระภิกษุต่างกับขอทาน เพราะขอทานนั้นเป็นผู้ไม่มีศีล เทียบเท่ากับพระภิกษุส่วนพระที่สึกแต่บวชโกนศีรษะและห่มผ้าเหลือง ไม่ตั้งตนอยู่ในศีลหาควร เรียกว่า “พระ” ไม่ควรเรียกว่า “อลัชชี” มากกว่า และไม่ควรแก่การเคารพบูชาแต่ประการใดความมีระเบียบจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการอยู่ร่วมกันในสังคม สังคมใดที่มีผู้คนอยู่ในระเบียบกฎเกณฑ์ สังคมนั้นย่อมสงบสุข และมีวัฒนธรรมที่ดีใครได้มาพบเห็น ก็ย่อมยกย่องชมเชยแต่สังคมใดที่ขาดระเบียบ หรือมีระเบียบแต่คนในสังคมไม่เคารพระเบียบเสียแล้ว ความวุ่นวาย และความเสื่อม ย่อมเกิดแก่สังคมนั้น ๆ อาจถึงแก่ความวิบัติได้ในที่สุด

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็นอีกศาสตร์หนึ่งที่ว่าด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเพิ่มคุณภาพมนุษย์ในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ คุณธรรมและจริยธรรมเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเอง อาชีพ องค์กร และสังคม โดยการพัฒนาตนเองให้มีสุขภาพกายและจิตที่ดีสามารถประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับวัย สถานการณ์สามารถปฏิบัติและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเกิดประสิทธิผลในการประกอบอาชีพและเป็นทรัพยากรที่ดี ขององค์กรและสังคม Pace, Smith and Millis (1994, อ้างถึงใน วุฒิพล สกลเกียรติ, 2542, น. 90) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการผสมผสาน บทบาทต่าง ๆ ของมนุษย์เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร โดยการมุ่งเน้นพัฒนาระบบให้ดีขึ้น ได้แก่ ชีวิตองค์กรและสังคมด้วยความเป็นศาสตร์วิชาชีพเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพที่ดียิ่งขึ้นและผลผลิตที่สูงขึ้น รวมทั้งสร้างความพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องกับกิจกรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรืออีกนัยหนึ่ง คือ กิจกรรมอันนำไปสู่แนวคิดในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ด้านการศึกษา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ อันมีจุดประสงค์ที่มุ่งปลูกฝังทักษะความรู้ความเข้าใจ ความสามารถของบุคคลในอดีตต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในอนาคตอันใกล้มีเป้าหมายเน้นการประกอบอาชีพ

2. ด้านการฝึกอบรม มุ่งเสริมทักษะเพื่อการแก้ไขปัญหาการทำงานในปัจจุบันมีเป้าหมาย คือ เพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น

3. ด้านการพัฒนา มุ่งเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความก้าวหน้าของบุคคลในอนาคตที่มีเป้าหมาย คือ การพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาให้บุคลากรมีระเบียบวินัยในตนเองจะช่วยให้บุคลากรมีความสำนึกและความตั้งใจรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม ซึ่งในด้านการทำงานจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมาย ส่วนในชีวิตประจำวันจะทำให้เราสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างราบรื่น

2.3.5 ทัศนคติ

ทัศนคติหรือเจตคติ เป็นปัจจัยในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์เพราะทัศนคติ หรือเจตคติมีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ การเรียนรู้ อารมณ์ บุคลิกภาพและการจูงใจ ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่แสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งทั้งทางบวกและทางลบ เช่น พนักงาน มีความรู้สึกชอบงานที่เขาทำมากนั้น ก็แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีทัศนคติที่ดีหรือมีทัศนคติทางบวกต่องานที่เขาทำแต่ถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่าเขาไม่ชอบหัวหน้างานคนนี้เลยเพราะเป็นคนเรื่องมากก็แสดงให้เห็นว่าพนักงาน มีทัศนคติในทางลบต่อหัวหน้า

2.3.5.1 ความหมายของทัศนคติ

นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การได้ให้ความหมายของทัศนคติ ไว้ดังนี้

Robbins (1993) ทัศนคติเป็นการประเมินผลต่อสิ่งต่าง ๆ ว่าชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับบุคคลกับเหตุการณ์จุดมุ่งหมายเป็นการบอกความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ ทัศนคติเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าและสิ่งแวดล้อม ต่าง ๆ รอบตัวเรา เช่น คน สัตว์ สิ่งของ คำพูด เครื่องหมาย รวมทั้งสิ่งที่เป็นนามธรรมอื่น ๆ โดยความรู้สึกดังกล่าวอาจเป็นไปในทางบวกหรือทางลบ เช่น ชอบหรือไม่ชอบ จึงเป็นการประเมินผล สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งเร้าของบุคคลแต่ละคน

1. ทัศนคติ คือ การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ที่ได้พบเห็นว่ามีความรู้สึกอย่างไรกับสิ่งเหล่านั้น เช่น ชอบ ไม่ชอบ เฉย ๆ เป็นการสะท้อนความรู้สึกที่มีต่อบางสิ่งบางอย่างซึ่งอาจแสดงออกมาทั้งทางบวก หรือทางลบ หรือเป็นกลางสรุปความหมายของทัศนคติ

2. ทัศนคติ (Attitudes) เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าชอบไม่ชอบ ลำเอียง เฉย ๆ ซึ่งความรู้สึกต่าง ๆ เป็นการประเมินจากสิ่งที่ได้พบเห็น การรับรู้ อารมณ์ ความคาดหวัง และจะมีผลต่อความคิด ซึ่งอยู่ภายในจิตใจของมนุษย์และยังสามารถเกิดปฏิกิริยาและพฤติกรรมออกมาภายนอกให้เห็นได้ เช่น ท่าทาง คำพูด การกระทำแต่ทัศนคติ ส่วนมากจะเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของมนุษย์มากกว่าแสดงออกมาภายนอก

Schermerhorn (1993) ทัศนคติเป็นความโน้มเอียงของบุคคลเกี่ยวกับการตอบรับในทางบวกหรือทางลบกับบางสิ่งบางอย่างในสภาพแวดล้อมหนึ่ง เช่น ฉันชอบหรือไม่ ชอบบางคนหรือบางสิ่งบางอย่างที่เขาพบหรือเกี่ยวข้องด้วย

2.3.5.2 หน้าที่ของทัศนคติ

Katz (1960, pp. 163-191) นักจิตวิทยาท่านนี้ ได้อธิบายถึงหน้าที่ของทัศนคติเอาไว้ว่าทัศนคติมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. เพื่อใช้ในการปรับตัว (Adjustment)

บุคคลแต่ละคน จะใช้ทัศนคติของตนเป็นเครื่องยึดถือสำหรับใช้แสดงพฤติกรรมของตนให้เป็นไปในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนมากที่สุดและเกิดผลเสียน้อยที่สุด ดังนั้นทัศนคติของบุคคลจึงสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ของแต่ละบุคคล

2. เพื่อเป็นการป้องกันตนเอง (Ego-Defensive)

โดยทั่วไปบุคคล มักจะมีแนวโน้มที่จะไม่ยอมรับความจริงกับบางสิ่งบางอย่างที่เกิดขึ้น ดังนั้นทัศนคติจึงแสดงออกมาเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงกลไกในการป้องกันตนเองโดยการแสดงออกถึงความรู้สึกไม่เห็นด้วย ดูถูกเหยียดหยาม หรือเป็นการติฉินนินทาคนอื่นและในขณะเดียวกัน ก็ยกย่องตนเองให้สูงกว่าเป็นการป้องกันตนเอง

3. เพื่อเป็นการแสดงออกของค่านิยม (Value Expressive)

เนื่องจากทัศนคติเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมของบุคคล ดังนั้นทัศนคติจึงแสดงออกมาเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมต่าง ๆ ของบุคคลด้วย

4. เพื่อให้เกิดความรู้ (Knowledge)

ทัศนคติ จะใช้เป็นมาตรฐานของแต่ละบุคคลเพื่อใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รอบตัว ดังนั้นจะทำให้บุคคลเกิดความรู้และเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ รอบตัวของเขาได้

4.1 องค์ประกอบของทัศนคติ มี 3 ด้าน ดังนี้

4.1.1 องค์ประกอบด้านความเข้าใจ (Cognitive Component) เป็นความรู้ ความเข้าใจหรือความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า บุคคลจะมีความเข้าใจต่อสิ่งเร้าได้มากหรือน้อยเพียงใด อาจมีผลมาจากความรู้ สติปัญญา ความเชื่อของบุคคลแต่ละคน เช่น ผู้บริหารมีความเข้าใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้มีความสามารถเป็นผู้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ต้องการทำงานอย่างเป็นอิสระสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องควบคุม ดังนั้นผู้บริหารจึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระโดยไม่ต้องควบคุมการทำงานมากนักแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความเข้าใจในทางที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

4.1.2 องค์ประกอบด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ (Affective Component) เป็นเรื่องของความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ซึ่งเป็นการประเมินสิ่งต่าง ๆ ว่าดี เลว ต้องการ ไม่ต้องการ ชอบ ไม่ชอบ เฉย ๆ ความรู้สึกดังกล่าวที่บุคคลแสดงออกมาอาจมีปฏิกิริยาตอบโต้ สนับสนุน หรือขัดขวาง เช่น ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกไม่ชอบผู้ใต้บังคับบัญชาบางคน ดังนั้นจึงมีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด จับผิดการปฏิบัติงาน ไม่ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกในทางลบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

4.1.3 องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior Component) เป็นแนวโน้มเอียงของบุคคลที่จะประพฤติและปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ เป็นการตอบสนองต่อสิ่งเร้าเป็นการแสดงออกของแต่ละคนในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันเป็นผลมาจากความคิดความเชื่อ ความรู้สึกของบุคคลดังกล่าวต่อสิ่งเร้าเหล่านั้นดังตัวอย่างที่ได้กล่าวมาแล้วว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมแสดงออกมาในลักษณะมีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด มีการจับผิดในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมในทางลบแต่ในทางตรงข้ามถ้าผู้บังคับ บัญชามีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาแสดงออกมาจะเป็นลักษณะที่ดีสร้างสรรค์เป็นกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3.5.3 วิธีเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

ในความเป็นจริงนั้น ในองค์การยังมีพนักงานจำนวนไม่น้อยที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การต่อผู้บริหารต่อผู้บังคับบัญชาและต่อเพื่อนร่วมงาน คือ มีทัศนคติทางลบหรือเป็นทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ เช่น เบื่องาน ไม่อยากทำงาน ไม่ชอบผู้บังคับบัญชาอยากจะลาออกจากงานฯลฯ ดังนั้นเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การผู้บริหารองค์การมีจำเป็นต้องหาวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานไปในทิศทางที่องค์การต้องการ ซึ่งวิธีการใช้เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานมีหลายวิธี ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานไปในทิศทางที่องค์การต้องการสามารถทำ ได้ดังนี้

1) การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นการให้ข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วนแก่พนักงานอย่างทั่วถึงเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นเพื่อให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจในข่าวสารนั้นอย่างถูกต้อง ไม่เกิดความสับสนวุ่นวายเข้าใจผิด ซึ่งจะเป็นต้นเหตุของการนำไปสู่ทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ เมื่อพนักงานทุกคนได้รับข้อมูลและเข้าใจในข่าวสารดังกล่าวก็จะช่วยให้พนักงานเข้าใจ

ผู้บริหารและองค์การยิ่งขึ้น ถ้าการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้พนักงานทุกคนไม่เกิดความสับสนสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน การติดต่อสื่อสารเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยสร้างหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติพนักงานไปในทิศทางที่องค์การต้องการ

2) การให้ข้อมูลเพิ่มเติม (Additional Information)

ในบางครั้ง ข้อมูลข่าวสารที่ให้แก่พนักงานอาจจะยังไม่ครบถ้วน ยังต้องมีข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติม ดังนั้นการให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่พนักงานเป็นสิ่งจำเป็นเพราะพนักงานจะได้ข้อมูลครบถ้วนจะช่วยให้พนักงานเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น แต่ถ้าหากพนักงานได้ข้อมูลไม่ครบถ้วนอาจจะทำให้พนักงานสับสนในข่าวสารดังกล่าว ดังนั้นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่พนักงานให้ครบถ้วน เพื่อสร้างความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงเป็นการแก้ไขปัญหาการมีทัศนคติในทางลบต่อองค์การ

3) การเสริมแรงเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ต้องการ (Reinforce Desired Attitudes Change) การเสริมแรงเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ต้องการมีวิธีการอยู่ 2 วิธี ดังนี้

3.1) การให้รางวัลแก่พนักงาน วิธีนี้เป็นการแสดงออกและเป็นการยอมรับเพื่อสนับสนุนพฤติกรรมหรือทัศนคติที่ดีที่องค์การต้องการ เช่น การให้รางวัลสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น พนักงานดีเด่นประจำแผนก การให้ประกาศเกรียติคุณ การให้โบนัสฯลฯ

3.2) การลงโทษพนักงาน พนักงานมีพฤติกรรมหรือทัศนคติไปในทางที่องค์การไม่พึงประสงค์ องค์การจะทำการลงโทษเพื่อความเหมาะสมเพื่อให้พนักงานเหล่านั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติไปในทางที่องค์การต้องการ เช่น พนักงานมาทำงาน สายบ่อย ๆ พนักงานที่ขาดงาน พนักงานที่ทำงานผิดพลาดบ่อย ๆ พนักงานที่ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา การลงโทษ พนักงานที่มีพฤติกรรมและทัศนคติในทางลบเหล่านี้จะทำให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมหรือทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น

4) การใช้อิทธิพลกลุ่ม (Utilize Group Influence)

ผู้บริหาร อาจใช้อิทธิพลของกลุ่ม เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงานบางคนในกลุ่มโดยผู้บริหารจะพยายามเข้าถึงหัวหน้ากลุ่มและสมาชิกในกลุ่มเพื่อเป็นการกดดันให้พนักงานบางคนที่ทัศนคติไม่พึงประสงค์ขององค์การให้หยุดพฤติกรรมไม่ดีเหล่านั้นโดยกลุ่มจะมีส่วนช่วยในการกดดันดังกล่าว

2.3.5.4 ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

Kelman (1967) ได้อธิบายลักษณะของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. การยินยอม (Compliance) บุคคลจะเกิดการยินยอมหรือการยอมรับในสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตนเองและมุ่งหวังที่จะได้รับความพอใจจากบุคคลหรือกลไกนั้น ๆ การที่บุคคลยอมรับและกระทำตามนั้นบางครั้งไม่ใช่ เพราะบุคคลเห็นด้วยกับสิ่งเหล่านั้นเสมอไปแต่ที่ยอมรับอาจเป็นเพราะเขาต้องการอยากได้รางวัลหรือสิ่งอื่น ๆ ที่ใช้ในการจูงใจ การยอมรับ หรือยินยอมเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับจำนวนหรือมูลค่าของรางวัล

2. การเลียนแบบ (Identification) บุคคลเกิดการเลียนแบบในกรณีที่บุคคลมีการยอมรับสิ่งเร้า หรือสิ่งกระตุ้นดังกล่าวมีผลมาจากการที่บุคคลต้องการจะเลียนแบบผลของการเลียนแบบ

จะทำให้ทัศนคติของบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการเลียนแบบจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ซึ่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่ กับพลังและสิ่งเร้าให้เกิด

3. ความต้องการที่อยากจะเปลี่ยน (Internalization) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับในสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือกว่า ซึ่งตรงกับความต้องการภายในค่านิยมของเขา ค่านิยมที่บุคคลมีอยู่เดิมความพึงพอใจที่มีอยู่แล้วจะมีความต้องการอยากเปลี่ยนแปลง

สรุปว่า (Summary) ทัศนคติหรือเจตคติเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะทัศนคติเป็นความรู้สึกต่อสิ่งหนึ่งของบุคคล มนุษย์เรามีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน การที่คนเรามีทัศนคติที่ไม่เหมือนกันเกิดจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ความเชื่อ สติปัญญา ครอบครัว ข่าวสารข้อมูล วัฒนธรรมประเพณี ประสบการณ์จากปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวทำให้มนุษย์แสดงทัศนคติออกมาแตกต่างกัน บางคนแสดงทัศนคติออกมาในทางบวกเป็นความรู้สึกที่ดี เป็นการสนับสนุนส่งเสริมและสร้างสรรค์ทำให้เกิดสิ่งดี ๆ ในสังคม และการบริหารองค์การ แต่บางคนแสดงทัศนคติในทางลบ คือ ไม่เชื่อฟัง ไม่เชื่อถือ ไม่ชอบ ไม่เห็นด้วยต่อต้าน ขัดขวาง ระแวง สงสัย เกลียดชัง ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดงานในองค์การมาก ดังนั้นในการศึกษาทัศนคติจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจที่มาและปัจจัยในการกำหนดทัศนคติของบุคคลในองค์การได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังทำให้รู้และเข้าใจวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานในทางบวกหรือตามที่องค์การต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การต่อผู้บริหารต่อเพื่อนร่วมงานและต่อลูกค้าเป็นการช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์การ

2.3.6 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2551, น. 88) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นเทคนิค หรือทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการใช้เป็นเครื่องมือในการบรรยาย อธิบาย พยากรณ์ จูงใจ และควบคุม ความประพฤติของมนุษย์และสัตว์ให้เบี่ยงเบนไปในทางที่มุ่งประสงค์หรือเรียกย่อ ๆ ว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ไว้ดังนี้

Skinner (1972) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมว่า หมายถึง ปฏิกิริยาโต้ตอบ ซึ่งอินทรีย์กระทำต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง

Boydell (1985, อ้างถึงใน ประทีป โชติคุณเศรษฐ, 2544, น. 19-21) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาสาระสำคัญของทฤษฎีการพัฒนาตนเอง แบ่งเป็น 4 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1. ด้านสุขภาพ สิ่งสำคัญในการพัฒนาตนเอง บุคลากรจะต้องมีสุขภาพจิตที่ดีและร่างกายจะต้องแข็งแรง แยกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับความคิด ไม่ดื้อรั้นดันทุรังแต่จะยึดมั่นในความคิดเห็นและความเชื่อที่มั่นคงและต่อเนื่องในเวลาเดียวกัน ก็สามารถมีชีวิตอยู่กับความคลุมเครือขัดแย้งได้ 2) ระดับความรู้สึก รับรู้ และยอมรับความรู้สึก มีความสมดุลทั้งภายในและภายนอกอย่างมั่งคง 3) ระดับความมุ่งมั่งคุณค่าของโภชนาการในเรื่องอาหารการกิน สุขภาพกายที่แข็งแรงมีรูปแบบชีวิตที่ดี

2. ด้านทักษะ จะต้องมีการพัฒนาทักษะด้านสมอง และการสร้างสรรค์ความคิดในหลายรูปแบบรวมทั้งความทรงจำความมีเหตุผล ความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะ ประกอบด้วย 3 ระดับ คือ 1) ระดับความคิด ทักษะทางใจและการคิดคำนึงที่ดี เช่น ความรู้ในเรื่องงานความทรงจำที่มีเหตุผล การสร้างสรรค์ มีความคิดริเริม 2) ระดับความรู้สึก ทักษะด้านสังคม ด้านศิลปะ และการแสดงออก

ต้องนำความรู้สึกของตนเข้าร่วมกับแต่ละสถานการณ์ และสามารถถ่ายทอดความรู้สึกได้ 3) ระดับความมุ่งมั่น มีทักษะทางเทคนิคทางกายภาพสามารถกระทำได้อย่างศิลปิน มิใช่เป็นผู้มีความชำนาญเท่านั้น

3. ด้านการกระทำให้สำเร็จ การกระทำ หรือการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วง โดยกล้ากระทำด้วยตัวเองโดยไม่ต้องรอคำสั่ง หรือไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเอง มี 3 ระดับ คือ 1) ระดับความคิด มีความสามารถที่จะเลือกและเสียสละได้ 2) ระดับความรู้สึกมีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนสภาพจากความไม่สมหวัง ไม่เป็นสุขให้เป็นความเข็มแข็ง 3) ระดับความมุ่งมั่น สามารถลงมือริเริ่ม การกระทำได้ไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเอง

4. ด้านเอกภาพของตนเอง เป็นการยอมรับข้อดี และข้อเสียของตนเองด้วยความพึงพอใจในความสามารถและยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง และพยายามแก้ไขให้ดีที่สุด มี 3 ระดับ คือ 1) ระดับความคิด มีความรู้ยอมรับ รู้จักและเข้าใจตัวเอง 2) ระดับความรู้สึก ยอมรับ ตัวเองแม้แต่ความอ่อนแอ และยินดีในความเข้มแข็งของตนเอง 3) ระดับความมุ่งมั่น มีแรงผลักดันตนเอง มีเป้าหมายภายใน มีจุดประสงค์ในชีวิต

Miller (1995) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมว่า หมายถึง การนำเอาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเข้าไปใช้ในสภาพแวดล้อมขององค์การ หรือการบริหารพฤติกรรม หมายถึง ชุดของหลักการและระเบียบวิธีชุดใดชุดหนึ่งในการนำเอากฎเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ทั้งที่ได้จากผลการวิจัยและการทดลองเพื่อนำไปประยุคใช้ในแวดวงของการทำงานในทางปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งอาจมีระเบียบวิธีที่ง่ายหรืออาจมีระเบียบที่สลับซับซ้อน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่มีชื่อเรียกหลายอย่าง เช่น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม พฤติกรรมนิยม หรือจิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ เป็นต้น

Luthans (1998) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนพฤติกรรมไว้ว่า หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมโดยการอาศัยการเสริมแรงพฤติกรรมนั้น ๆ อย่างเป็นระบบ คือ พฤติกรรมที่พึงประสงค์จะได้รับการเสริมแรงเชิงบวกและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์จะได้รับการเสริมแรงเชิงลบหรือเพิกเฉยเสีย

สรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมว่าเป็นแขนงหนึ่งของทฤษฎีจูงใจที่พยายามที่จะบรรยาย อธิบาย พยากรณ์ จูงใจ และควบคุมพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง ซึ่งอาศัยการเสริมแรงพฤติกรรมนั้น ๆ อย่างเป็นระบบโดยใช้ปัจจัยกฎแห่งผล และปัจจัยกระบวนการกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการเพื่อให้อินทรีย์มีรูปแบบพฤติกรรมที่พึงประสงค์อันใหม่เข้าไปแทนที่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เดิมซึ่งจะทำให้อินทรีย์สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต้องการ

2.4 บริบททั่วไปขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

2.4.1 ความเป็นมา

กว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามจะมาถึงวันนี้ได้สมาชิกสภาจังหวัดและข้าราชการส่วนจังหวัดในอดีตได้ร่วมกันต่อสู้เพื่อให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีผู้บริหารที่มาจากตัวแทนของประชาชนและให้มีข้าราชการส่วนจังหวัดเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ โดยตรงการต่อสู้ที่ว่านั้น ได้เริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2509 จนกระทั่งมาถึงวันที่ 1 ตุลาคม 2540 จึงประสบผลสำเร็จ

เมื่อปี พ.ศ. 2481 รัฐบาลสมัยนั้นได้ออกพระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ. 2481 ขึ้น ซึ่งกำหนดให้ มี “สภาจังหวัด” เป็นสภาที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัดต่อมาได้ออกพระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาจังหวัด พ.ศ. 2482 กฎหมายฉบับนี้ได้กำหนดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาจังหวัดโดยกำหนดจำนวนสมาชิกสภาจังหวัดตามจำนวนประชากรของจังหวัดนั้น ๆ เป็นหลัก เช่น ประชากร 200,000 คน เลือกสมาชิกได้ 18 คน เกิน 200,000-500,000 คน เลือกได้ 24 คน เกิน 500,000-1,000,000 คน เลือกได้ 30 คน เกิน 1,000,000 คน เลือกได้ 36 คน ในอำเภอหนึ่งให้มี สมาชิกสภาจังหวัดได้หนึ่งคน เมื่อรวมจำนวนสมาชิกตามเกณฑ์ที่ว่าข้างต้นยังไม่ครบจำนวนก็ให้เอาจำนวนสมาชิกที่จังหวัดจะพึงมีได้ไปหารจำนวนประชากรทั้งจังหวัดได้ผลลัพธ์เท่าใดให้ถือเป็นเกณฑ์สำหรับจำนวนสมาชิกเพิ่มโดยอำเภอใดมีจำนวนประชากรมากที่สุดให้อำเภอนั้น มีสมาชิกสภาจังหวัดเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งคนแล้วให้เอาผลลัพธ์ดังกล่าวหักจำนวนประชากรของอำเภอนั้น เหลือเท่าใดให้ถือเป็นจำนวนราษฎรของอำเภอนั้น ในการพิจารณาขอเพิ่มสมาชิกที่ยังขาดอยู่ ให้กระทำดังนี้ต่อ ๆ ไปจนได้สมาชิกครบจำนวนจดหมายข่าวองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม Matasarakhan Previncisl Administrative Ogeniatior สภาจังหวัดที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ. 2481 นั้น เป็นเพียงสภา ที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัดขาดอำนาจหน้าที่และกำลังเงินที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นในจังหวัดนั้น ในปีหนึ่ง ๆ ผู้ว่าราชการจังหวัดจะเรียกประชุมเพียงหนึ่งครั้งหรือสองครั้ง สมาชิกสภาจังหวัดทำหน้าที่เพียงเสนอความต้องการ ความขาดแคลน ความเดือนร้อนของประชาชนต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเท่านั้น ส่วนผู้ว่าราชการจังหวัดจะนำไปแก้ไขหรือไม่สมาชิกไม่สามารถจะตรวจสอบได้

ในช่วงปี พ.ศ. 2497 จอมพล ป.พิบูลสงครามเป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีโอกาสไปเยือนประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรป อาทิ ฝรั่งเศส และอังกฤษ ซึ่งเป็นประเทศแม่แบบระบอบประชาธิปไตยได้ไปเห็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นของเขา โดยเฉพาะในประเทศฝรั่งเศสซึ่งมีการปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับจังหวัด จึงได้นำหลักการดังกล่าวมาปรับปรุงสภาจังหวัดให้มีอำนาจหารายได้และมีอิสระที่จะดำเนินการกิจการบางประการเองได้ โดยในปี พ.ศ. 2498 รัฐบาลของจอมพล ป. พิบูลสงครามได้ตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ.2498 ขึ้น โดยมีเหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ว่า โดยที่พระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ. 2481 และที่แก้ไขเพิ่มเติมปี พ.ศ. 2485 และ พ.ศ.2487 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ให้สภาจังหวัดเป็นเพียงสภาที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัดแต่ขาดอำนาจหน้าที่และกำลังเงินที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นในจังหวัดนั้น



ภาพที่ 2.2 แผนที่จังหวัดมหาสารคาม

กว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามจะมาถึงวันนี้ได้สมาชิกสภาจังหวัดและข้าราชการส่วนจังหวัดในอดีตได้ร่วมกันต่อสู้เพื่อให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีผู้บริหารที่มาจากตัวแทนของประชาชนและให้มีข้าราชการส่วนจังหวัดเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ โดยตรงการต่อสู้ที่ว่านั้น ได้เริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2509 จนกระทั่งมาถึงวันที่ 1 ตุลาคม 2540 จึงประสบผลสำเร็จ

2.4.2 วิสัยทัศน์

“ประชาชนมีความรอบรู้และความสุขอย่างรอบด้านท้องถิ่นเข้มแข็งอย่างยั่งยืน”

2.4.3 พันธกิจ

กำหนดพันธกิจเพื่อดำเนินการพัฒนา ไว้ดังนี้

2.4.3.1 จัดการศึกษาท้องถิ่น บำรุงศาสนา โบราณสถาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.4.3.2 ส่งเสริมการท่องเที่ยว การกีฬา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.4.3.3 พัฒนาคุณภาพชีวิต ส่งเสริมอาชีพ และให้การสังคมสงเคราะห์

2.4.3.4 ส่งเสริมพัฒนาสังคม ชุมชน และจัดการด้านสาธารณสุขของท้องถิ่น

2.4.3.5 จัดระบบบริการสาธารณะ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การคมนาคมขนส่ง แหล่งน้ำสาธารณะ และป้องกันบรรเทาสาธารณภัย

2.4.3.6 สนับสนุนความร่วมมือและบริการประชาชน หน่วยงาน องค์กรในการพัฒนาท้องถิ่น

2.4.4 เป้าประสงค์ตามพันธกิจ

2.4.4.1 การศึกษาท้องถิ่นมีคุณภาพ ประชาชนเป็นคนดีมีความรู้รอบด้าน

2.4.4.2 ประชาชนในท้องถิ่นมีความสงบสุขและรักใคร่ปรองดองสมานฉันท์

2.4.4.3 ประชาชนในท้องถิ่นมีคุณภาพชีวิตดีขึ้นอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

2.4.4.4 สังคม ชุมชนในท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง

2.4.4.5 ท้องถิ่นสามารถให้บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.4.6 ท้องถิ่นสามารถบริหารจัดการตนเองได้

2.4.5 ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ (เชิงคุณภาพและปริมาณ)

2.4.5.1 ร้อยละของผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.4.5.2 จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่สำคัญของท้องถิ่น

2.4.5.3 ร้อยละของผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณเปรียบเทียบแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.4.5.4 จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการจัดระบบบริการสาธารณะ/พัฒนาปรับปรุง ถนน แหล่งน้ำ สาธารณูปโภค

2.4.5.5 ร้อยละของผลการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.4.5.6 จำนวนโครงการ/กิจกรรมในการสนับสนุน ช่วยเหลือ ร่วมมือในการบริหารจัดการและพัฒนาท้องถิ่น

องค์การบริหารส่วนจังหวัด หมายถึง เป็นหน่วยงานท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการจัดรูปแบบและการบริหารราชการจังหวัด พ.ศ. 2549 และมีบทบาทตามพระราชบัญญัติการบริหารงานท้องถิ่น พ.ศ. 2549 มีหน้าที่ในการบริหารจัดการและพัฒนาแหล่งทรัพยากรท้องถิ่นรวมถึงการดูแลและพัฒนาสาธารณูปโภค สาธารณสุข การศึกษา และการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับจังหวัดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริการและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ให้ดีขึ้น



ภาพที่ 2.3 ตราสัญลักษณ์องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

ตารางที่ 2.1 จำนวนบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม	จำนวน (คน)
1. ข้าราชการ	172
2. พนักงานจ้าง	9
3. ลูกจ้างประจำ	103
รวมทั้งสิ้น	284

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

อรุณรัตน์ อิ่มรัง (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม ที่มีความแตกต่างกันในเรื่องระดับการศึกษา ประเภทพนักงาน ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานส่วนตำบลผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 247 คน ประกอบด้วย พนักงานส่วนตำบล จำนวน 130 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 46 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 71 คน และใช้เครื่องมือ ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากัน .89 และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมุติฐานใช้ (F-test) (One-Way-ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน 8 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ($\overline{X}$ = 4.00) ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ที่มีความแตกต่างกันของระดับการศึกษา ประเภทพนักงาน พบว่า พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มการศึกษา คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. ระดับอนุปริญญาหรือ ปวส. และระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มประเภทพนักงาน คือ พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างตามภารกิจ โดยรวมพบว่า พนักงานส่วนตำบล ประเภทพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีประเภทพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

กานต์พิชชา สุริเตอร์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวม พบว่า มีแรงจูงใจในระดับดีมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก จำนวน 7 ข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ความสำเร็จของงาน รองลงมา คือ ความรับผิดชอบ และลักษณะของงานที่ปฏิบัติและการบังคับบัญชา มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน รองลงมา คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีเงินเดือนต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีจำนวน 3 ด้าน ที่ข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบและด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 3) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ พบว่า ได้มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสรุปได้ คือ ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนในด้านการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี ควรมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน เพื่อจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อนร่วมงานควรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มากกว่านี้

นิธิวัฒน์ สังฆะมะณี (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสำนักงานจังหวัดในภาคตะวันออก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสำนักงานจังหวัดในภาคตะวันออก และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสำนักงานจังหวัดในภาคตะวันออก จำแนกตามเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานจังหวัดภาคตะวันออก จำนวน 178 คน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้สถิติดังนี้ การหาคะแนนเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า (t-test) และการหาค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสำนักงานจังหวัดภาคตะวันออก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การได้รับความสำเร็จ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้า ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสำนักงานจังหวัดภาคตะวันออก จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานระดับการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานจังหวัดภาคตะวันออกที่มีเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษาต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้าน

นิภา แสงศิริ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยจูงใจของกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามลำดับ สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยค้ำจุน โดยที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับด้านเงินเดือนและสวัสดิการมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านสถานะของอาชีพ ตามลำดับ 2) เพศ ระดับการศึกษา อายุราชการ และรายได้ที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยจูงใจ แต่อายุ และประเภทของพนักงานที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยจูงใจต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่.05 เพศ และระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยค้ำจุน แต่อายุ ประเภทของพนักงาน อายุราชการ รายได้ที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยค้ำจุนต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 3) การวิเคราะห์ปัจจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยจูงใจ กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จมากที่สุดมาจากด้านการได้รับการยอมรับและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากปัจจัยค้ำจุน กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำยุคใหม่สามารถปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากที่สุดมาจากด้านเทคนิคในการบังคับบัญชา

วิวัฒน์ ศรีธรรมา (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจไม่แตกต่างกันทางสถิติ เมื่อจำแนกแรงจูงใจตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลือชา ภักดีศรี (2551, น. 77-79) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลตำบลแวง อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า บุคลากรในสำนักงานเทศบาลตำบลแวง โดยรวมและจำแนกตามประเภทบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นบุคลากรประเภทลูกจ้างประจำ มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมากที่สุด บุคลากรในสำนักงานเทศบาลตำบลแวงที่มีประเภทบุคลากรแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานจ้างตามภารกิจมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน และด้านการยอมรับนับถือมากกว่าพนักงานเทศบาลสามัญและพนักงานจ้างทั่วไปมีแรงจูงใจ ด้านความสำเร็จของงานมากกว่าพนักงานเทศบาลสามัญ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรในสำนักงานเทศบาลตำบลแวงได้เสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ควรให้เป็นไปตามเกณฑ์และมีความยุติธรรม ควรส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ที่มีอยู่อย่างเต็มที่และสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ความสำคัญในการมอบหมายงานอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกันโดยยึดหลักความสามารถไม่ใช่ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และความต้องการได้รับการยกย่องชมเชย แสดงความยินดีให้กำลังใจ

การยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา รวมทั้งควรมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ โดยสรุปบุคลากรในสำนักงานเทศบาลตำบลแวงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งข้อสนเทศนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วรศักดิ์ ลือชาคำ (2551, น. 81-84) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลคลองลานพัฒนา ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นระดับลูกจ้าง มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 3-7 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีภูมิลำเนาอยู่พื้นที่จังหวัดกำแพงเพชร และมีเงินรายได้/เดือนอยู่ระหว่าง 7,000-10,000 บาท ในด้านปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า 1) แรงจูงใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านสุขวิทยาของบุคลากรเทศบาลตำบลคลองลานพัฒนา พบว่าระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา และแรงจูงใจระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสถานภาพ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน และ ด้านสถานภาพการทำงาน โดยภาพรวมสรุปได้ว่าปัจจัย ด้านสุขวิทยามีระดับแรงจูงใจในระดับปานกลาง 2) แรงจูงใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากรเทศบาลตำบลคลองลานพัฒนา พบว่า ระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน ด้านการเจริญเติบโตในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในหน้าที่การงาน และแรงจูงใจระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมสรุปได้ว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจมีระดับแรงจูงใจในระดับมาก จะเห็นได้ว่าโดยภาพรวมทั้ง 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านสุขวิทยาและปัจจัยด้านแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลคลองลานพัฒนาอยู่ในระดับมาก

สุกัญญา กำจร (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอนามน โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำแนกตามเพศ ประเภทพนักงานและองค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัดที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ดวงเพ็ญ ศรีพรหม (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีในเขตพื้นที่อำเภอวังม่วงและอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอวังม่วงและอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ใช้ตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 133 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า (t-test) ค่า (F-test) และการเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธีของ (Schefft) ผลการวิจัย พบว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเป็นผลมาจากปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การนิเทศงานและการปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน และสวัสดิการ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน สภาพแวดล้อม ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ

ลักษณะงานที่ทำความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลในภาพรวม พบว่า อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ การเข้ารับราชการ ประสบการณ์การทำงาน และสถานที่ทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ละมุล บุตรา (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และศึกษาข้อเสนอเพิ่มประสิทธิภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ พนักงานส่วนตำบลสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 266 คน โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิและการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้วใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความถี่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test) (One-Way ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม มีระดับแรงจูงใจการปฏิบัติงานรวมอยู่ในระดับมากเมื่อจำแนกเป็นด้าน พบว่า ระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คือ แรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนแรงจูงใจที่มีผลการปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบาย และการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านสถานะของอาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า และอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านเงินเดือน เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อเสนอแนะทั่วไปของพนักงานส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม เห็นว่าผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลโดยการให้เงินเดือน ควรให้มีความเหมาะสมมากกว่านี้ ตามสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน ควรให้ความสำคัญกับพนักงานให้มากขึ้น สนับสนุนให้พนักงานได้รับการศึกษาสูงขึ้น ปรับปรุงพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีความรวดเร็วและมีความยุติธรรม ควรมีการจัดสัดส่วนของสถานที่ทำงานให้เหมาะสม สะดวก สบายไม่ควรก้าวก่ายในเรื่องส่วนตัวของพนักงาน ปรับปรุง ต่อสัญญาจ้างสำหรับ พนักงานจ้างที่ต้องครบสัญญาเพียง 4 ปี ยังไม่มีความมั่นคงพอ และควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานใช้หลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

ทิพย์ภิมล ญาณกาย (2553, น. 56-58) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ

และด้านการได้รับการยอมรับนับถือตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามลำดับ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน และอายุการทำงาน พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานอยู่ในระดับมาก ส่วนพนักงานจ้างตามภารกิจและพนักงานจ้างทั่วไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานจ้างตามภารกิจมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานจ้างทั่วไปบุคลากรที่มีอายุการทำงาน ไม่เกิน 3 ปี-6 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า 6 ปี-10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี มีแรงจูงใจมากกว่ากลุ่มอื่น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า บุคลากรควรได้ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถมีอิสระในการทำงานและได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ควรยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นและควรให้ความสำคัญกับงานแต่ละฝ่ายเท่า ๆ กัน ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาองค์กรและควรประเมินผลการปฏิบัติของพนักงานตามหลักเกณฑ์ด้วยความยุติธรรมและความโปร่งใส

อภิชาต เทพชมพู (2552) พบว่า 1) การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในเขตอำเภอจังหาร จังหวัดร้อยเอ็ด ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการปกครองและรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับความอาญา และด้านอำนาจหน้าที่อื่น ๆ โดยรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับความอาญา ด้านอำนาจหน้าที่อื่น ๆ และด้านการปกครองและรักษาความสงบเรียบร้อย ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในเขตอำเภอจังหาร จังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีตำแหน่ง ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน พบว่า 2.1) กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่มีตำแหน่งแตกต่างกันระหว่างกำนันกับผู้ใหญ่บ้านมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในเขตอำเภอจังหาร จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจหน้าที่อื่น ๆ 2.2) กำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันระหว่างประถมศึกษามัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า และอนุปริญญาหรือเทียบขึ้นไป มีการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน โดยรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าแตกต่าง ด้านเดียว คือ ด้านหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับความอาญา 2.3) กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันระหว่างต่ำกว่า 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป มีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่โดยรวมไม่แตกต่างกัน

จุไรรัตน์ โชติรื่น (2554, น. 98) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนาขาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านการยอมรับนับถือ มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 7 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติการเปรียบเทียบ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง เงินเดือนแตกต่างกัน พบว่า ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีด้านการปกครองของผู้บังคับบัญชาและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกเป็นรายด้านทุกด้านมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่าง ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายการบริหาร และด้านการปกครองบังคับบัญชามีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่าง

พรรนิภา เพ็งค่ำ (2554, น. 101-104) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลพระบุ อำเภอพระยืน จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า ระดับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลพระบุ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านลักษณะงานความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคง ด้านสภาพการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการบริหาร และด้านรายได้ อยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานบุคคลโดยยึดหลักธรรมาภิบาล การจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นให้เพียงพอต่อการใช้งาน การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมความรู้เฉพาะตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง การให้โอกาสบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันเพื่อให้เกิดการปรับปรุงก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น การสร้างขวัญกำลังใจในกลุ่มบุคลากร เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและการเพิ่มพนักงานให้มากขึ้นเพื่อให้เพียงพอต่อภาระงานที่เปลี่ยนแปลงไปจะช่วยให้เกิดการพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ ขันตรี (2554, น. 82-85) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกู่กาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรเทศบาลตำบลกู่กาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 13 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านเงินเดือน เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกู่กาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และสถานะของบุคลากร ทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ณัฐมน พหลทัพ (2555, น. 97-99) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลดงลิง อำเภอเมืองกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลดงลิง อำเภอเมืองกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยจูงใจมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านความสำเร็จของงาน รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ปัจจัยค้ำจุนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา รองลงมาด้านความมั่นคงของอาชีพ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูลผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลดงลิง อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลดงลิง อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่ามีผู้บริหารที่ดี ความมั่นคงในการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรทุกคนมีความคิดเป็นแนวทางเดียวกันและเป็นแนวทางที่ดี ถึงแม้ว่ามีความแตกต่างในเรื่องของเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ ก็ตามยังสามารถทำให้บุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลดงลิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งจะช่วยให้การทำงานภายในองค์กรประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพต่อไป ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลดงลิง อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ ควรปรับปรุงในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล เทศบาลตำบลดงลิง โดยการตั้งงบประมาณในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งการปรับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษาจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สูงขึ้น

นันทวัฒน์ ศรีสด (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี จำแนกตาม เพศ การศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน อายุราชการ และศึกษาข้อเสนอแนะของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี ที่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 12 แห่ง จำนวน ทั้งสิ้น 205 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิและการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .86 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที่ใช้พิจารณาความมีนัยสำคัญจากการแจกแจงแบบ (t-test) (Independent Samples) ค่าที่ใช้พิจารณาความมีนัยสำคัญจากแจกแจงแบบ (F-test) (One-Way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ตามวิธีการของ (Schefft) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 10 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่น ด้านสวัสดิการและความมั่นคง ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าตามลำดับ และอยู่ในระดับ

ปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน และด้านความรับผิดชอบ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี ที่มีเพศแตกต่างกัน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้า ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านสวัสดิการ และความมั่นคง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้า ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสวัสดิการและความมั่นคง และด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี ที่มีตำแหน่งปัจจุบัน แตกต่างกัน พบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี ที่มีเอายุราชการแตกต่างกัน มีแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่น ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรให้โอกาสในการทำงานมากขึ้น ควรที่จะพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น หน่วยงานควรส่งเสริมในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิและหาความรู้เพิ่มเติมของพนักงานมากกว่านี้ ควรปฏิบัติตนให้ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานบุคคลภายนอกให้ดีที่สุด ควรมอบหมายให้รับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ควรเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ควรเพิ่มค่าตอบแทนให้ได้รับเท่าเทียมกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะการทำงานเดียวกันเพื่อนร่วมงานควรตระหนักในการให้ความช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาในยามที่เดือนร้อน

อธิวัฒน์ ปาคาถา (2555, น. 56-59) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายปัจจัย พบว่า ด้านปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับ และด้านความรับผิดชอบตามลำดับอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับ ปานกลาง 4 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านเงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานตามลำดับ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประเภทของพนักงาน และรายได้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า เพศหญิง

มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และเพศชายมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับอนุปริญญา หรือ ปวส. มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และระดับปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด จำแนกตามประเภทของพนักงาน พบว่า ลูกจ้างชั่วคราว มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และลูกจ้างประจำมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด จำแนกตามรายได้ พบว่า รายได้ 15,001 บาทขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และรายได้น้อยกว่า 7,000 บาท ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า ค่าความถี่ของข้อเสนอแนะที่มีค่ามากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน ค่าความถี่ของข้อเสนอแนะที่มีค่าต่ำที่สุด คือ ด้านการยอมรับนับถือ ส่วนด้านปัจจัยค้ำจุน พบว่า ค่าความถี่ของข้อเสนอแนะที่มีค่ามากที่สุด คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ค่าความถี่ของข้อเสนอแนะที่มีค่าต่ำที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

บุษบา เชิดชู (2556, น. 53-54) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อันดับแรก คือ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านผลประโยชน์ตอบแทน มีภาพรวมอยู่ในระดับน้อยตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามสภาพส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการที่มีเพศ อายุ ระดับตำแหน่งและรายได้ต่างกันมีแรงจูงใจการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย ส่วนข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย

นารีรัตน์ แก้วมณี (2557, น. 63) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับแรก คือ ด้านนโยบายการบริหารงาน รองลงมา คือ ด้านสถานภาพการทำงาน และอันดับสุดท้าย คือ ด้านเงื่อนไขการทำงาน ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่เป็นเพศหญิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศชาย บุคลากรที่มีอายุ 25-35 ปี มีสถานภาพหย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เป็นพนักงานเทศบาลระดับ 1-6 และมีรายได้เฉลี่ย 15,001-25,000 บาท/เดือน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น

ปฐมวงค์ สีหาเสนา (2557, น. 55-57) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านสถานะของอาชีพ มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความมั่นคงในงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความรับผิดชอบ

มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านการได้รับการยอมรับ มีแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านสภาพการทำงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านความก้าวหน้า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านนโยบายและการบริหารมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากตามลำดับและลำดับสุดท้าย ด้านเงินเดือนมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบพบว่าบุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้/เดือน และประเภทตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ปทุมพร มันตะลัมพะ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองวิเชียรบุรี อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของของบุคลากรเทศบาลเมืองวิเชียรบุรี อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์ ศึกษาวิจัย 14 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านสถานะของอาชีพ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองวิเชียรบุรี อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์ ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลา ในการปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ประเภทบุคลากรที่ต่างกัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองวิเชียรบุรี อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์ ควรพิจารณาความรับผิดชอบให้เหมาะสมให้รับผิดชอบงานที่ตรงกับความสามารถปริมาณงานที่มอบหมาย ควรมีความเหมาะสมมีการให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ควรส่งเสริมโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ควรมีโอกาสในการขยายงานขององค์การ ควรส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และควรได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ควรพิจารณาความเหมาะสมของเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลให้มีความเหมาะสมเป็นไปตามสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

ปาลิตา อาษาศรี (2557, น. 77-78) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 10 ด้าน โดยภาพรวมมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะของงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก 9 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีสถานภาพและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน พบว่า บุคลากรเทศบาลในจังหวัดกาฬสินธุ์ที่มีสถานภาพเป็นพนักงานเทศบาลและพนักงานจ้างตามภารกิจ มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี และ 5 ปีขึ้นไป มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มลฤดี เย็นสบาย (2557, น. 87-88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลมะขามเมืองใหม่ อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 30 ปีขึ้นไป-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ย/เดือน

10,000 บาทขึ้นไป-20,000 บาท และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3 ปีขึ้นไป-6 ปี ผลการวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีแรงจูงใจมากที่สุด 10 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสถานภาพในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ด้านนโยบายองค์กรและการบริหาร ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความมั่นคงในงาน และแรงจูงใจมาก 6 ด้านได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะงานเป็นที่น่าสนใจ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านค่าจ้างเงินเดือน ด้านความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการควบคุมดูแลของหัวหน้า ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และบุคคลที่มีอายุ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีแรงงานจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ธีรเดช อุสาหะ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานของเทศบาลตำบลหาดอาษา อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลหาดอาษา อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท โดยพนักงานในสังกัดเทศบาลตำบลหาดอาษา อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท จำนวน 47 คน โดยใช้แบบสอบถามที่มีระดับค่าความเชื่อมั่น 0.944 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลหาดอาษา อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนสวัสดิการ

ภัทรธิดา พิเคราะห์แน่ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ระดับมากทั้งหมด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การปกครองบังคับบัญชา ความรับผิดชอบเงินเดือน การยอมรับนับถือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ลักษณะของงานที่ทำ นโยบายและการบริหารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ตามลำดับ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร ดังนี้ ควรมอบรางวัลสำเร็จผู้ที่มีผลงานการปฏิบัติที่โดเด่นส่งเสริมการการออกชุมชนเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและการยอมรับจากประชาชนมอบหมายงานควรคำนึงถึงขีดความสามารถของบุคลากรเป็นหลักกระจายความรับผิดชอบให้บุคลากรอย่างเหมาะสมและยุติธรรมส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพราชการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมกับฐานะความเป็นอยู่ของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่มิใช่ข้าราชการนโยบายการบริหารควรเน้นที่ผลงานของบุคลากรมากกว่าการเน้นวิธีการทำงานและจัดสภาพแวดล้อมให้ดูรื่นเริง สวยงามประทับใจ

จิราพร แย้มบาล (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ความมุ่งหมายของงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูในจังหวัด ชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ความต้องการความสัมพันธภาพ ความต้องการดำรงชีวิต และความต้องการความเจริญก้าวหน้า 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูในจังหวัดชลบุรีในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05

นันทนพ เข็มเพชร (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนในกลุ่มGeneration Y: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ความมุ่งหมายของงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่เป็นสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในที่ส่งผลต่อความผู้กพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนในกลุ่ม “Generation Y” และ เพื่อศึกษาถึงแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนในกลุ่ม “Generation Y” ผลการวิจัย พบว่า ประเด็นหลักสำคัญที่ส่งผลต่อความผู้กพันต่อองค์กร ได้แก่ สิ่งเร้าภายนอก อันหมายถึง นโยบายการบริหารของผู้บริหาร, เงินเดือน, การควบคุมและแรงจูงใจที่เป็นสิ่งเร้าภายใน และประเด็นรองที่ส่งผลต่อความผู้กพันต่อองค์กร คือ สิ่งเร้าภายใน ได้แก่ ความพอใจในกระบวนการทำงาน, ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน และความก้าวหน้าในงาน นอกจากนี้แนวทางที่สำคัญในการพัฒนาความผู้กพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนในกลุ่ม “Generation Y” คือ ต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการบริหารงานที่มีความยุติธรรมจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกระชับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร

สุพัตรา จุณณะปิยะ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม จำนวน 150 คน ใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การผันแปร และการวิเคราะห์จำแนกพหุ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่ง ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ประสบการณ์ในงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบสภาพแวดล้อมในการทางาน และโอกาสก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด

และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

สุรีย์พร พึงไชย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์สองประการ คือ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี และ 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ อัตราเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม จำนวน 250 คน และใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test (Independent Sample) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยค่าสถิติ F-test และการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีเชฟเฟในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและด้านที่มีระดับความคิดเห็นเป็นอันดับสุดท้าย คือ ด้านลักษณะของงานและผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ อัตราเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัด พบว่า บุคลากร ในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ อัตราเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสามไม่แตกต่างกัน

พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว การศึกษาวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้วจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธี โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับเท่ากับ 0.986 จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว จำนวน 95 คน จากประชากรทั้งหมด 124 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป เมื่อพบว่ามีความแตกต่างจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด และการวิจัยเชิงคุณภาพ

โดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 12 คน แบบตัวต่อตัววิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า 1) ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองและบังคับบัญชา ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนทุกด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้วจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ธนพรรธ อนุเวช (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด 2) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 การศึกษา 2563 จำนวน 335 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัย พบว่า 1) ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นในการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร 2) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 3) ด้านเงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล 4) ด้านความสำเร็จ ในการทำงาน 5) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ 2) แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสัมพันธ์ ในองค์กร 2) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 3) ด้านเงินเดือน สวัสดิการและการให้รางวัล 4) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 5) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ ทั้ง 5 ด้าน มีแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูรวมทั้งสิ้น 30 แนวทาง โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

พัชรพรรณ ทาศรี (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองแสนสุข มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของและเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองแสนสุขจำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และรายได้/เดือน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองแสนสุข มีจำนวน 244 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลจากกาวิจัย พบว่า พนักงานของเทศบาลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านนโยบายและการบริหาร ตามลำดับ ทั้งนี้ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองแสนสุข ซึ่งจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองแสนสุขที่มีระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

อดิศรา แย้มโกสุม (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียง อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียง ตำบลภูเวียง อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลภูเวียง ตำบลภูเวียง อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น มีจำนวน 57 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ผลจากการวิจัย พบว่า 1) บุคลากรของเทศบาล มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน คือ ด้านที่มีระดับแรงจูงใจสูงที่สุด 3 ลำดับแรก ตามลำดับ ผลการศึกษาโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน พบว่า อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีผลต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยบำรุงรักษา ทั้งนี้พบว่า อายุ และระยะเวลาการปฏิบัติงานมากจะมีแรงจูงใจต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยบำรุงรักษามากด้วยหน่วยงานต้นสังกัดจึงควรส่งเสริมให้พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมานานได้รับสวัสดิการและการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม เพื่อส่งเสริมพนักงานกลุ่มนี้ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล บุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียงที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียงที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียงที่มีการศึกษาต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียงที่มีรายได้/เดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียงที่มีประเภทตำแหน่งต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ศิรินญภัฐ สิทธิจักร (2567) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอ

ธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน 2) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (β = .408) ด้านการเจริญเติบโต (β = .203) และด้านลักษณะของงาน (β = .155) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านความสำเร็จในงาน (MT2) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 องค์ประกอบดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 78.90 ($R2^{Adj}$=.789) ปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหารงาน (β=.573) ด้านลักษณะของอาชีพ (β=.354) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (β=.230) และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (β=.087) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 องค์ประกอบดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 87.90 (R^{2Adj} = .879)

บงกช รินเสนา (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเทศบาล ในเขตพื้นที่อำเภอโนนสัง จังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัย พบว่า ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ในเขตพื้นที่อำเภอโนนสัง จังหวัดหนองบัวลำภู โดยรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ และด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเทศบาล ในเขตพื้นที่อำเภอโนนสัง จังหวัดหนองบัวลำภู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเทศบาล ในเขตพื้นที่อำเภอโนนสัง จังหวัดหนองบัวลำภู ทั้ง 4 ด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ในเขตพื้นที่อำเภอโนนสัง จังหวัดหนองบัวลำภู มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน (y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน (X1) ด้านลักษณะของงาน (X3) ด้านการยอมรับนับถือ (X2) และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง (X4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .547, .265, .044 และ .041 ตามลำดับ โดยตัวแปร ทั้ง 4 ตัวนี้ สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการทำงาน (y) ได้ร้อยละ 70.7 (Adjusted R^2 = .707)

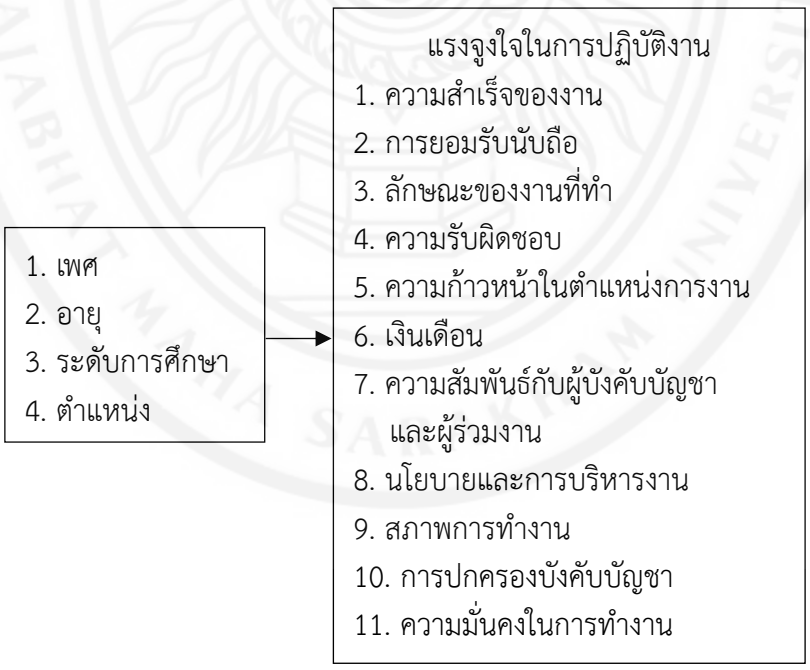
รุ่งรัตน์ จองบุญ (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหนองแสง จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหนองแสง จังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพ แวดล้อมและความมั่นคงในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีค่าเท่ากัน คือ ด้านความก้าวหน้า และด้านประโยชน์ตอบแทน การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหนองแสง จังหวัดอุดรธานี โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง และรายได้/เดือน โดยพบว่าบุคลากรที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ประเภทตำแหน่ง

ต่างกัน และรายได้/เดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหนองแสง จังหวัดอุดรธานี ได้แก่ ควรมีการส่งเสริม และสนับสนุนทุนการศึกษาให้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ

อินทิรา เนียมถนอม (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยเก็บข้อมูลจากข้าราชการทั้งหมด จำนวน 287 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ ทั้งหมด 9 ด้าน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 2) ด้านความสุขในการทำงาน 3) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 4) ด้านความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน 5) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร 6) ด้านการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง 7) ด้านการได้รับการยอมรับ 8) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 9) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตามลำดับ

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีแรงจูงใจ ของ Herzberg, Mausner and Synderman (1959) มากำหนดเป็นตัวแปรตามดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ไว้ตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 284 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง (องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม, 2567)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 167 คน โดยการใช้สูตรหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ (Yamane, 1973, p. 727) คำนวนตามสัดส่วนและทำการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับฉลาก

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \qquad (3\text{-}1)$$

กำหนดให้ N แทน จำนวนประชากรทั้งหมด

n แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

e แทน ค่าความคาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ กำหนดให้ไม่เกิน .05

แทนค่า $n = \frac{284}{1 + 284(.05)^2}$

$= 166.08$ คน

จำนวนเต็ม คือ n = 167 คน

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ข้าราชการ	172	101
2. ลูกจ้างประจำ	9	5
3. พนักงานจ้าง	103	61
รวมทั้งสิ้น	284	167

3.1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัย กำหนดขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างตามรายชื่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ทั้งหมด จำนวน 284 คน โดยการสุ่มตามสัดส่วนจำนวนแต่ละแห่งและสุ่มแบบวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลาก โดยทำรายชื่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม และทำการจับฉลากให้ได้ จำนวน 167 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการบูรณาการจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นคำถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับการปฏิบัติงานให้เลือกตอบ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended)

3.2.2 การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เพื่อกำหนดประเด็นต่าง ๆ แล้วกำหนดเป็นข้อคำถามในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหาตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับการศึกษาครั้งนี้

3.2.2.2 กำหนดขอบเขตคำถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบที่ทำให้ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม แล้วนำไปใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม

3.2.2.3 ร่างแบบสอบถาม นำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงในเนื้อหา และข้อเสนอแนะที่จะจัดทำเป็นต้นฉบับของแบบสอบถาม ซึ่งคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตั้งข้อคำถามให้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะและสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย

3.2.2.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบและแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความถูกต้องของเนื้อหา การใช้ภาษา และด้านการวัดและประเมินผล เพื่อตรวจสอบข้อคำถามหรือข้อความแต่ละข้อ และครอบคลุมเนื้อหาตามที่ต้องการศึกษาหรือไม่เป็นตัวแทนของเนื้อหาทั้งหมดที่ต้องการให้ถามหรือไม่ รวมถึงความสอดคล้องตามทฤษฎีหรือแนวคิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์โดยใช้วิธีหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยกำหนดค่า ดังนี้

+1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

1) ดร.คมคาย อุดรพิมพ์ วุฒิการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิภาค ตำแหน่ง นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ตรวจสอบด้านเชี่ยวชาญ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

2) ดร.ราตรี เลิศหว้าทอง วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาบริหารและการพัฒนา ตำแหน่ง ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

3) รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง วุฒิการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตร้อยเอ็ด เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ

3.2.2.5 หากการประเมินดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 หมายความว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์

3.2.2.6 นำข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67-1.00 ไปทดลองใช้กับพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอื่น ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 42 คน

3.2.2.7 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ทั้งฉบับ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1970) พบว่ามีค่า .750

3.2.2.8 นำแบบสอบถามที่ได้จัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูล ต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนทุกด้าน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 ขอหนังสือรับรองและแนะนำตัวผู้วิจัยจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประสานขอความร่วมมือถึงผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.2 ดำเนินการแจกแบบสอบถามโดยผู้วิจัยดำเนินการด้วยตัวเองและผู้ช่วยวิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้อธิบายขั้นตอนและวิธีการเก็บรวบรวมให้แก่ผู้ช่วยวิจัยให้เข้าใจก่อนและลงเก็บข้อมูลตามกลุ่มตัวอย่าง

3.3.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามเวลาที่กำหนดไว้

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์แล้วไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

3.4.2 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามแต่ละฉบับที่ได้รับคืน

3.4.3 ลงรหัสในแบบสอบถาม ตามแบบการลงรหัส (Coding Form)

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด 5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด 1 คะแนน

3.4.4 นำแบบสอบถามไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยกำหนดใช้ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2558, น. 103)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.5.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3.5.2 สถิติที่ใช้ในการการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.3 สถิติทดสอบสมมุติฐานวิเคราะห์เปรียบเทียบเพศของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันสถิติที่ใช้ ได้แก่ t-test (Independent Samples)

3.5.4 สถิติทดสอบสมมุติฐานวิเคราะห์เปรียบเทียบ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยกำหนดนัยสำคัญของการทดสอบที่ระดับ .05 กรณีพบความแตกต่างใช้การเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธี LSD. (Least Significant Different) (บุญชม ศรีสะอาด, 2558, น. 119)

3.5.5 การวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามจะใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และพรรณนาความ

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำเสนอข้อมูลด้วยตาราง ประกอบด้วยการอธิบายตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย
2. ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย
3. ผลการวิจัย

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายจากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย ไว้ดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SS	แทน	ผลรวมของค่าความเบี่ยงเบน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบน (Mean of Squares)
F	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้ในการพิจารณา (F-Distribution)
df	แทน	ระดับความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
Sig.	แทน	ค่าสำคัญทางสถิติทดสอบ

4.2 ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

4.3 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 167 คน ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	เพศ		
1.1	ชาย	74	44.31
1.2	หญิง	93	55.69
	รวม	167	100
2.	อายุ		
2.1	23-30 ปี	52	31.14
2.2	31-40 ปี	48	28.74
2.3	41-50 ปี	39	23.35
2.4	51 ปีขึ้นไป	28	16.77
	รวม	167	100
3.	ระดับการศึกษา		
3.1	ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	13.77
3.2	ปริญญาตรี	116	69.46
3.3	สูงกว่าปริญญาตรี	28	16.77
	รวม	167	100
4.	ตำแหน่ง		
4.1	ข้าราชการ	101	60.56
4.2	ลูกจ้างประจำ	5	3.17
4.3	พนักงานจ้าง	61	36.27
	รวม	167	100

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 167 คน

1. ด้านเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 55.69 และเพศชาย จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 44.31

2. ด้านอายุ พบว่า มีอายุ 23-30 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 31.14 รองลงมา คือ อายุ 31-40 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 28.74 อายุ 41-50 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 23.35 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 16.77

3. ด้านระดับการศึกษา พบว่า มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 69.46 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 16.77 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 13.77

4. ด้านตำแหน่ง พบว่า ตำแหน่งข้าราชการ จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 60.65 รองลงมา คือ พนักงานจ้าง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 36.27 และลูกจ้างประจำ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.17

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม	ระดับแรงจูงใจ		แปลผล	อันดับ
		$\overline{X}$	S.D.		
1.	ความสำเร็จของงาน	4.38	0.54	มาก	3
2.	การยอมรับนับถือ	4.31	0.55	มาก	6
3.	ลักษณะของงานที่ทำ	4.42	0.47	มาก	1
4.	ความรับผิดชอบ	4.40	0.51	มาก	2
5.	ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	4.15	0.44	มาก	11
6.	เงินเดือน	4.27	0.60	มาก	8
7.	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	4.30	0.54	มาก	7
8.	นโยบายและการบริหารงาน	4.31	0.54	มาก	5
9.	สภาพการทำงาน	4.32	0.51	มาก	4
10.	การปกครองบังคับบัญชา	4.21	0.55	มาก	9
11.	ความมั่นคงในการทำงาน	4.19	0.45	มาก	10
โดยรวม		4.30	0.52	มาก	-

จากตารางที่ 4.2 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ลักษณะของงานที่ทำ ($\overline{X}$ = 4.42) รองลงมา คือ ความรับผิดชอบ ($\overline{X}$ = 4.40) ความสำเร็จของงาน ($\overline{X}$ = 4.38) สภาพการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.32) นโยบายและการบริหารงาน ($\overline{X}$ = 4.31) การยอมรับนับถือ ($\overline{X}$ = 4.31) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ($\overline{X}$ = 4.30) เงินเดือน ($\overline{X}$ = 4.27) การปกครองบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.21) ความมั่นคงในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.19) และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ($\overline{X}$ = 4.15) ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

2.1 ด้านความสำเร็จของงาน

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความสำเร็จของงาน

ข้อ	ด้านความสำเร็จของงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผลงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.78	0.43	มาก
2.	ผลลัพธ์ของงานที่ทำสามารถสร้างผลกระทบเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.44	0.49	มาก
3.	การทำงานช่วยพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร	4.41	0.54	มาก
4.	ผลงานมีส่วนช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร	4.37	0.57	มาก
5.	ผลงานสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงปริมาณที่องค์กรได้กำหนดไว้	3.90	0.68	มาก
โดยรวม		4.38	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.38) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผลงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ($\overline{X}$ = 4.78) รองลงมา คือ ผลลัพธ์ของงานที่ทำสามารถสร้างผลกระทบเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\overline{X}$ = 4.44) การทำงาน ช่วยพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร ($\overline{X}$ = 4.41) ผลงานมีส่วนช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร ($\overline{X}$ = 4.37) และผลงานสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงปริมาณที่องค์กรได้กำหนดไว้ ($\overline{X}$ = 3.90) ตามลำดับ

2.2 ด้านการยอมรับนับถือ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการยอมรับนับถือ

ข้อ	ด้านการยอมรับนับถือ	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	เพื่อนร่วมงานเคารพและยอมรับในความสามารถในการทำงาน	4.24	0.57	มาก
2.	ผู้บังคับบัญชาให้ความเคารพและเชื่อมั่นในศักยภาพการทำงาน	4.10	0.48	มาก
3.	ได้รับการยอมรับในด้านการปฏิบัติตนในที่ทำงานอย่างมืออาชีพ	4.37	0.52	มาก
4.	การแสดงออกถึงจริยธรรมในการทำงานได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.51	0.57	มาก
5.	การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาส่งผลดีต่อความพึงพอใจในการทำงาน	4.35	0.60	มาก
โดยรวม		4.31	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การแสดงออกถึงจริยธรรมในการทำงานได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\overline{X}$ = 4.51) รองลงมา คือ ได้รับการยอมรับในด้านการปฏิบัติตนในที่ทำงานอย่างมืออาชีพ ($\overline{X}$ = 4.37) การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาส่งผลดีต่อความพึงพอใจในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.35) เพื่อนร่วมงานเคารพและยอมรับในความสามารถในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.24) ผู้บังคับบัญชาให้ความเคารพและเชื่อมั่นในศักยภาพการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.10) ตามลำดับ

2.3 ด้านลักษณะของงานที่ทำ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านลักษณะของงานที่ทำ

ข้อ	ด้านลักษณะของงานที่ทำ	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	งานที่ทำมีความซับซ้อนที่ท้าทายความสามารถ	4.45	0.32	มาก
2.	งานต้องการทักษะเฉพาะด้านที่สำคัญในการปฏิบัติ	4.24	0.47	มาก
3.	งานต้องการการคิดวิเคราะห์หรือความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา	4.06	0.45	มาก
4.	งานที่ทำช่วยพัฒนาทักษะและความรู้อย่างต่อเนื่อง	4.15	0.64	มาก
5.	งานมีขั้นตอนที่ชัดเจนและเป็นระบบที่สามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.85	0.34	มาก
โดยรวม		4.15	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านลักษณะของงานที่ทำ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.15) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ งานที่ทำมีความซับซ้อนที่ท้าทายความสามารถ ($\overline{X}$ = 4.45) รองลงมา คือ งานต้องการทักษะเฉพาะด้านที่สำคัญในการปฏิบัติ ($\overline{X}$ = 4.24) งานที่ทำช่วยพัฒนาทักษะ และความรู้อย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.15) งานต้องการการคิดวิเคราะห์หรือความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ($\overline{X}$ = 4.06) งานมีขั้นตอนที่ชัดเจน และเป็นระบบที่สามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 3.85) ตามลำดับ

2.4 ด้านความรับผิดชอบ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความรับผิดชอบ

ข้อ	ด้านความรับผิดชอบ	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ได้รับความไว้วางใจจากองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาในการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย	4.47	0.64	มาก
2.	สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.60	0.47	มาก
3.	มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานที่ทำ	4.44	0.45	มาก
4.	สามารถบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.19	0.67	มาก
5.	มีวินัยในการทำงานที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบที่ได้รับ	4.32	0.34	มาก
โดยรวม		4.40	0.51	มาก

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความรับผิดชอบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.60) รองลงมา คือ ได้รับความไว้วางใจจากองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาในการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ($\overline{X}$ = 4.47) มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานที่ทำ ($\overline{X}$ = 4.44) มีวินัยในการทำงานที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบที่ได้รับ ($\overline{X}$ = 4.32) สามารถบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.19) ตามลำดับ

2.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ข้อ	ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	องค์กรให้โอกาสในการพัฒนาตนเองและทักษะเฉพาะด้าน	4.57	0.54	มากที่สุด
2.	มีโอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือความรับผิดชอบที่มากขึ้น	4.51	0.47	มากที่สุด
3.	ผลงานได้รับการยอมรับและชื่นชมจากองค์กร	4.34	0.46	มาก
4.	มีโอกาสเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ในสายงาน	4.45	0.53	มาก
5.	มีเส้นทางที่ชัดเจนในการเติบโตในองค์กร	4.23	0.37	มาก
โดยรวม		4.42	0.47	มาก

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.42) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ องค์กรให้โอกาสในการพัฒนาตนเองและทักษะเฉพาะด้าน ($\overline{X}$ = 4.57) รองลงมา คือ มีโอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือความรับผิดชอบที่มากขึ้น ($\overline{X}$ = 4.51) มีโอกาสเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ในสายงาน ($\overline{X}$ = 4.45) ผลงานได้รับการยอมรับและชื่นชมจากองค์กร ($\overline{X}$ = 4.34) มีเส้นทางที่ชัดเจนในการเติบโตในองค์กร ($\overline{X}$ = 4.23) ตามลำดับ

2.6 ด้านเงินเดือน

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านเงินเดือน

ข้อ	ด้านเงินเดือน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	เงินเดือนที่ได้รับสะท้อนถึงมูลค่าและความสามารถในการทำงาน	4.28	0.58	มาก
2.	เงินเดือนที่ได้รับสอดคล้องกับประสบการณ์และทักษะ	4.40	0.60	มาก
3.	เงินเดือนสอดคล้องกับระดับความรับผิดชอบที่ได้รับในงาน	4.30	0.64	มาก
4.	เงินเดือนที่ได้รับมีความเป็นธรรมเมื่อเทียบกับงานในตำแหน่งเดียวกันในอุตสาหกรรม	4.17	0.75	มาก
5.	เงินเดือนที่ได้รับมีส่วนช่วยให้มีความพึงพอใจในการทำงาน	4.19	0.45	มาก
โดยรวม		4.27	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านเงินเดือน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.27) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ เงินเดือนที่ได้รับสอดคล้องกับประสบการณ์และทักษะของ ($\overline{X}$ = 4.40) รองลงมา คือ เงินเดือนสอดคล้องกับระดับความรับผิดชอบที่ได้รับในงาน ($\overline{X}$ = 4.30) เงินเดือนที่ได้รับสะท้อนถึงมูลค่าและความสามารถในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.28) เงินเดือนที่ได้รับมีส่วนช่วยให้มีความพึงพอใจในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.19) เงินเดือนที่ได้รับมีความเป็นธรรมเมื่อเทียบกับงานในตำแหน่งเดียวกันในอุตสาหกรรม ($\overline{X}$ = 4.17) ตามลำดับ

2.7 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

ข้อ	ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา	4.23	0.56	มาก
2.	ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในการทำงาน	4.40	0.53	มาก
3.	สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา	4.19	0.64	มาก
4.	ความสัมพันธ์ที่มีกับเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ	4.21	0.54	มาก
5.	เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและช่วยเหลือเมื่อต้องการ	4.47	0.44	มาก
โดยรวม		4.30	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและช่วยเหลือเมื่อต้องการ ($\overline{X}$ = 4.47) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.40) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.23) ความสัมพันธ์ที่มีกับเพื่อนร่วมงานส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.21) สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ($\overline{X}$ = 4.19) ตามลำดับ

2.8 ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ข้อ	ด้านนโยบายและการบริหารงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	นโยบายขององค์กรมีความชัดเจนและโปร่งใส	4.16	0.69	มาก
2.	การบริหารงานขององค์กรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.32	0.70	มาก
3.	วัตถุประสงค์และความคาดหวังในการทำงานขององค์กรถูกสื่อสารอย่างชัดเจน	4.27	0.72	มาก
4.	นโยบายการบริหารงานขององค์กรช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	4.48	0.57	มาก
5.	การจัดการที่ดีขององค์กรช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.31	0.54	มาก
โดยรวม		4.31	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านนโยบายและการบริหารงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ นโยบายการบริหารงานขององค์กรช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.48) รองลงมา คือ การบริหารงานขององค์กรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\overline{X}$ = 4.32) การจัดการที่ดีขององค์กรช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.31) วัตถุประสงค์และความคาดหวังในการทำงานขององค์กรถูกสื่อสารอย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.27) และนโยบายขององค์กรมีความชัดเจนและโปร่งใส ($\overline{X}$ = 4.16) ตามลำดับ

2.9 ด้านสภาพการทำงาน

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านสภาพการทำงาน

ข้อ	ด้านสภาพการทำงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสงสว่าง และอุณหภูมิในสถานที่ทำงาน เหมาะสมกับการทำงาน	4.31	0.59	มาก
2.	สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยและเหมาะสมต่อการทำงาน	4.26	0.73	มาก
3.	เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการ	4.39	0.66	มาก
4.	สถานที่ทำงานมีความสะอาด และเป็นระเบียบเรียบร้อย	4.32	0.61	มาก
5.	สภาพการทำงานในปัจจุบันส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน	4.32	0.51	มาก
โดยรวม		4.32	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านสภาพการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการ ($\overline{X}$ = 4.39) สถานที่ทำงานมีความสะอาด และเป็นระเบียบเรียบร้อย ($\overline{X}$ = 4.32) สภาพการทำงานในปัจจุบันส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.32) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสงสว่าง และอุณหภูมิในสถานที่ทำงานเหมาะสมกับการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.31) สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยและเหมาะสมต่อการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.26) ตามลำดับ

2.10 ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ข้อ	ด้านการปกครองบังคับบัญชา	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บังคับบัญชาสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.24	0.68	มาก
2.	ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่มีคุณค่าในการทำงาน	4.22	0.80	มาก
3.	ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรมและโปร่งใส	4.26	0.74	มาก
4.	ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.14	0.72	มาก
5.	ผู้บังคับบัญชามีทักษะในการบริหารจัดการทีมที่ดี	4.21	0.55	มาก
โดยรวม		4.21	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรมและโปร่งใส ($\overline{X}$ = 4.26) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.24) ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่มีคุณค่าในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.22) ผู้บังคับบัญชามีทักษะในการบริหารจัดการทีมที่ดี ($\overline{X}$ = 4.21) ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.14) ตามลำดับ

2.11 ด้านความมั่นคงในการทำงาน

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามน จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความมั่นคงในการทำงาน

ข้อ	ด้านความมั่นคงในการทำงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1.	รู้สึกมั่นใจในความมั่นคงของตำแหน่งงานในองค์กร	3.89	0.70	มาก
2.	องค์กรมีเสถียรภาพทางการเงินที่ส่งผลต่อความมั่นคงในการทำงาน	4.32	0.68	มาก
3.	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสบายใจ	4.24	0.72	มาก
4.	มีความเสี่ยงต่ำในการถูกเลิกจ้างโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร	4.30	0.71	มาก
5.	ความมั่นคงในการทำงานช่วยส่งเสริมให้พัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงาน	4.19	0.45	มาก
โดยรวม		4.19	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความมั่นคงในการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.19) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ องค์กรมีเสถียรภาพทางการเงินที่ส่งผลต่อความมั่นคงในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.32) รองลงมา คือ มีความเสี่ยงต่ำในการถูกเลิกจ้างโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ($\overline{X}$ = 4.30) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสบายใจ ($\overline{X}$ = 4.24) ความมั่นคงในการทำงานช่วยส่งเสริมให้พัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.19) รู้สึกมั่นใจในความมั่นคงของตำแหน่งงานในองค์กร ($\overline{X}$ = 3.89) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีเพศต่างกัน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1. ด้านความสำเร็จของงาน	4.56	.53	4.58	.62	-.21	.22
2. ด้านการยอมรับนับถือ	4.50	.54	4.57	.51	-.60	.68
3. ด้านลักษณะของงานที่ทำ	4.48	.55	4.64	.45	-1.56	.09
4. ด้านความรับผิดชอบ	4.43	.59	4.57	.45	-1.28	.07
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	4.49	.62	4.61	.48	-1.02	.10
6. ด้านเงินเดือน	4.55	.89	4.64	.90	-.99	.51
7. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	4.38	.92	4.41	.89	-.35	.50
8. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	4.45	.78	4.36	.92	1.03	.01*
9. ด้านสภาพการทำงาน	4.57	.90	4.67	.93	-.96	.48
10. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	4.46	.77	4.49	.75	-.34	.92
11. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	4.35	.84	4.32	.65	-.51	.26
รวม	4.47	.72	4.53	.69	-1.102	.201

หมายเหตุ. * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ ส่วนด้านนโยบายและการบริหารงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามระดับอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	*df*	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.12	2	.06	.23	.79
ภายในกลุ่ม	47.34	165	25	-	-
รวม	47.46	167	-	-	-

จากตารางที่ 4.15 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีระดับอายุต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	*df*	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.42	3	0.14	0.56	0.64
ภายในกลุ่ม	47.03	164	0.25	-	-
รวม	47.45	167	-	-	-

จากตารางที่ 4.16 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามตำแหน่ง

แหล่งความแปรปรวน	SS	*df*	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.18	4	0.06	0.20	0.82
ภายในกลุ่ม	47.14	163	0.32	-	-
รวม	47.52	167	-	-	-

จากตารางที่ 4.17 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ ได้แก่ 1) ข้าราชการ 4 คน 2) ลูกจ้างประจำ 2 คน 3) พนักงานจ้าง จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน โดยผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 การกำหนดเป้าหมายงานที่ชัดเจนและท้าทาย ควรกำหนด เป้าหมายการทำงานที่มีความชัดเจน วัดผลได้และสอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้แต่ละคนมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความภาคภูมิใจเมื่อบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารควรใช้หลักการ Management by Objectives (MBO) เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง ซึ่งจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน

1.2 การเสริมสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จ ควรสร้างระบบ การยกย่องชมเชยและการประกาศเกียรติคุณ สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การมอบรางวัลบุคลากรดีเด่นด้านผลงานเชิงสร้างสรรค์ หรือข้าราชการต้นแบบของปี เพื่อสร้างแรงจูงใจทางจิตใจ (Intrinsic Motivation) ให้บุคลากรรู้สึกว่าความทุ่มเทของตนได้รับการยอมรับจากองค์กรและสังคม

1.3 การพัฒนาและต่อยอดศักยภาพบุคลากร ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ เช่น การอบรม การศึกษาดูงาน หรือการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเพิ่มประสบการณ์และความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

1.4 การให้ผลตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based Reward) ควรพิจารณาระบบผลตอบแทนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของงาน เช่น การให้เงินรางวัลพิเศษ โบนัสประจำปี หรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่มีผลงานโดดเด่นเพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานให้ดีที่สุด

1.5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความรับผิดชอบ ความร่วมมือ และผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement-Oriented Culture) โดยผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายและนวัตกรรมงานบริการ

“...การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ช่วยให้เรารู้แนวทางการทำงานที่ชัดเจนและมีแรงผลักดันในการทำให้สำเร็จ โดยเฉพาะเมื่อได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง...”

(คนที่ 1 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...การยกย่องหรือรางวัลจากองค์กร เช่น บุคลากรดีเด่นหรือผลงานเชิงสร้างสรรค์ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจและมีกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น...”

(คนที่ 2 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม ดูงาน หรือหมุนเวียนงานในตำแหน่งต่าง ๆ...”

(คนที่ 3 สัมภาษณ์วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...สนับสนุนโบนัสหรือรางวัลตอบแทนตามผลงานที่เราทำ ทำให้รู้สึกว่าสิ่งที่เรา ทุ่มเท มีคุณค่าและได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสม...”

(คนที่ 4 สัมภาษณ์วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...องค์กรปลูกฝังวัฒนธรรมที่เน้นความรับผิดชอบ ความร่วมมือ และผลสัมฤทธิ์ของงานจะช่วยให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

2. การยอมรับนับถือ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

2.1 จัดให้มีระบบการยกย่องและประกาศเกียรติคุณอย่างเป็นทางการองค์กรควรกำหนดระบบการยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นอย่างโปร่งใสและต่อเนื่อง เช่น การมอบเกียรติบัตร รางวัล “บุคลากรดีเด่นแห่งปี” หรือการประกาศชื่อในสื่อภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองและรับรู้ว่าความพยายามของตนได้รับการเห็นคุณค่าอย่างแท้จริง

2.2 ผู้บริหารควรแสดงการยอมรับและชื่นชมอย่างเปิดเผย ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและหัวหน้างาน แสดงการยอมรับ ชมเชย และให้กำลังใจบุคลากรอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอทั้งในที่ประชุมและในการทำงานประจำวัน เพื่อสร้างบรรยากาศของความเชื่อมั่นและความภักดีต่อองค์กรซึ่งเป็นแรงจูงใจทางจิตใจที่ทรงพลัง

2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแสดงศักยภาพ องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางแผน หรือเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบของตนเอง การได้รับฟังความคิดเห็นและการยอมรับจากผู้บริหารจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและได้รับเกียรติในฐานะผู้ร่วมพัฒนาองค์กร

2.4 พัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ควรจัดให้มีระบบความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น หรือการส่งไปอบรมเพื่อเตรียมเป็นผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าความสามารถของตนได้รับการยอมรับและมีโอกาสเติบโตในองค์กร

2.5 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเคารพและเท่าเทียม ควรปลูกฝัง วัฒนธรรมองค์กรที่เคารพซึ่งกันและกัน (Respect Culture) ไม่แบ่งแยกตำแหน่งหรือสถานภาพเพื่อให้บุคลากรทุกระดับรู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับในฐานะ “คนทำงานที่มีคุณค่า” ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความสามัคคีและแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน

“...การได้รับการยกย่องอย่างเป็นทางการ เช่น การมอบเกียรติบัตรหรือรางวัลบุคลากรดีเด่น ช่วยสร้างความภาคภูมิใจและเป็นแรงบันดาลใจให้ตั้งใจทำงานมากขึ้น...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...ผู้บริหารควรแสดงการชื่นชมอย่างจริงใจและเปิดเผย เช่น การกล่าวชมในที่ประชุมหรือกล่าวขอบคุณในการทำงานประจำวัน...”

(คนที่ 6 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...เราได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นหรือช่วยวางแผนงาน เราจะรู้สึกว่าความคิดเห็นของเรามีคุณค่าและได้รับการรับฟังจริง ๆ...”

(คนที่ 7 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพทำให้รู้ว่าความสามารถของเรามีโอกาสเติบโต เช่น การเลื่อนตำแหน่งหรือได้รับมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น...”

(คนที่ 8 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

3. ลักษณะของงานที่ทำ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 ปรับปรุงให้ลักษณะงานมีความท้าทายและสร้างคุณค่า องค์กรควรออกแบบงานให้มีความท้าทาย กระตุ้นให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อประชาชนและชุมชนเพื่อให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำและเห็นว่างานของตนมีความสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยเสริมแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

3.2 จัดสรรงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด ผู้บริหารควรพิจารณาจัดสรรภารกิจงานให้ตรงกับความเชี่ยวชาญและศักยภาพของแต่ละบุคลากรเพื่อให้สามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่ ลดความรู้สึกเบื่อหน่ายหรือตึงเครียดจากการทำงานที่ไม่ตรงกับทักษะ

3.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจและวางแผนการทำงาน ควรให้อิสระในการวางแผนและดำเนินงานในบางส่วนเพื่อให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความคิดริเริ่มของตนเอง โดยมีผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Ownership) และแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จอย่างเต็มที่

3.4 สนับสนุนการทำงานแบบบูรณาการและเป็นทีม ควรสร้างระบบ การทำงานแบบทีม (Teamwork) ที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันประสบการณ์ และการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่างานของตนเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายร่วมขององค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจทางสังคมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

3.5 ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อประสิทธิภาพ ควรจัดให้มีสถานที่ทำงานที่สะอาด ปลอดภัย มีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เพียงพอและทันสมัย รวมถึงบรรยากาศที่เป็นมิตรและให้ความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรมีสมาธิและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

“...การได้ทำงานที่มีความท้าทายและเห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับประชาชน เช่น การพัฒนา โครงการที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน...”

(คนที่ 1 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...เราได้ทำงานที่ตรงกับความรู้และทักษะของตนเองจะทำให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น และรู้สึกสนุกกับงาน ไม่เครียดหรือรู้สึกฝืน...”

(คนที่ 2 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...การมีอิสระในการวางแผนและตัดสินใจบางส่วนทำให้เรารู้สึกเป็นเจ้าของงานจริง ๆ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย...”

(คนที่ 3 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...การทำงานเป็นทีมช่วยให้เราได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ และช่วยกันแก้ปัญหาได้ดีขึ้น...”

(คนที่ 4 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

4. ความรับผิดชอบ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

4.1 มอบหมายงานให้มีความชัดเจนและมีอำนาจในการตัดสินใจ องค์กรควรกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้บุคลากรแต่ละคนเข้าใจบทบาท หน้าที่ และอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Ownership) และมีแรงจูงใจในการรับผิดชอบผลลัพธ์ของงานนั้นอย่างเต็มที่

4.2 สร้างระบบติดตามและประเมินผลที่โปร่งใส ควรพัฒนา ระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation System) ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และเป็นธรรมเพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานที่ทำและเห็นความเชื่อมโยงระหว่างความรับผิดชอบกับผลตอบแทนหรือโอกาสความก้าวหน้า

4.3 ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความรับผิดชอบร่วมกัน องค์กรควรปลูกฝังค่านิยมองค์กร (Core Values) ที่เน้นความรับผิดชอบต่อภารกิจสาธารณะ เช่น “ทำงานด้วยใจบริการ รับผิดชอบต่อประชาชน” รวมถึงส่งเสริมการทำงานแบบทีมที่เน้นความรับผิดชอบร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีวินัยและจิตสำนึกต่อส่วนรวม

4.4 พัฒนาแรงจูงใจผ่านการยกย่องผู้มีความรับผิดชอบสูง ควรจัดให้มีการ ยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความรับผิดชอบโดดเด่น เช่น “รางวัลบุคลากรต้นแบบแห่งความรับผิดชอบ” เพื่อสร้างแรงจูงใจเชิงบวก (Positive Reinforcement) ให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและความมุ่งมั่น

4.5 ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) ควรจัดกิจกรรม หรือโครงการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในตนเองและความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน เช่น การอบรมด้านจริยธรรมราชการ การบริหารเวลา การตัดสินใจเชิงจริยธรรม เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการรับผิดชอบต่องานของตนและต่อองค์กรอย่างมืออาชีพ

"...หากได้รับมอบหมายงานที่ชัดเจนและมีอิสระในการตัดสินใจจะทำให้เรารู้สึกเป็นเจ้าของงานและอยากทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย..."

(คนที่ 1 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

"...ควรปรับระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและโปร่งใสมากขึ้น หากมีระบบติดตามผลที่เปิดเผยและยุติธรรม..."

(คนที่ 2 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

"...ควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทุกคนจะร่วมกันรับผิดชอบผลลัพธ์ของงาน แต่บางครั้ง ยังมีการทำงานแบบแยกส่วน ถ้าองค์กรปลูกฝังค่านิยมร่วม เช่น ทำงานด้วยใจบริการรับผิดชอบต่อประชาชน..."

(คนที่ 3 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

"...การได้รับการยกย่องหรือเห็นเพื่อนร่วมงานได้รับรางวัลจากความรับผิดชอบที่โดดเด่นเป็นแรงบันดาลใจให้เราอยากพัฒนาตนเองและทำงานให้ดีที่สุด..."

(คนที่ 4 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 จัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนองค์กรควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างโปร่งใสและเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรมองเห็นแนวทางการเติบโตในสายอาชีพของตนอย่างชัดเจน ทั้งในด้านตำแหน่ง ระดับความรับผิดชอบ และผลตอบแทน ซึ่งจะสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5.2 ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความรู้เพื่อเตรียมพร้อมเลื่อนตำแหน่ง ควรสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน หรือเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้น เช่น การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำองค์กร หรือเทคโนโลยีดิจิทัลในงานราชการเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเติบโตในสายอาชีพ

5.3 กำหนดระบบประเมินผลงานที่ยุติธรรมและเชื่อมโยงกับความก้าวหน้า ควรพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal System) ที่โปร่งใส มีเกณฑ์ชัดเจนและสอดคล้องกับความรับผิดชอบของตำแหน่งเพื่อให้บุคลากรเห็นความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานที่ดีกับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือได้รับรางวัลตอบแทน

5.4 สร้างโอกาสในการหมุนเวียนงานหรือปฏิบัติภารกิจพิเศษ องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้หมุนเวียนงาน (Job Rotation) หรือรับผิดชอบโครงการพิเศษ เพื่อเพิ่มประสบการณ์และความเข้าใจในภารกิจหลากหลายด้านขององค์กร ซึ่งจะช่วยพัฒนาศักยภาพและเพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

5.5 ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการพัฒนาและการเติบโต ผู้บริหารควรสร้าง บรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการเติบโตทางอาชีพ เช่น การให้คำปรึกษา (Coaching) หรือการพี่เลี้ยง (Mentoring System) เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่ามีผู้สนับสนุนและให้โอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยเสริมแรงจูงใจในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร

“...การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างชัดเจนจะทำให้เรามองเห็นอนาคตของตนเองในองค์กรได้ชัดขึ้น เช่น ต้องพัฒนาทักษะอะไรหรือมีผลงานแบบใดถึงจะเลื่อนได้...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...ควรจัดอบรม หรือส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานเพิ่มเติมเพื่อให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้กับงาน เช่น การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือเทคโนโลยีดิจิทัลในราชการ...”

(คนที่ 6 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...ระบบประเมินต้องมีเกณฑ์ประเมินที่โปร่งใสและสะท้อนผลงานจริงได้มากขึ้น...”

(คนที่ 7 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...ควรได้ทำงานในด้านที่หลากหลายทำให้เราเข้าใจภาพรวมขององค์กรดีขึ้น ได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และเพิ่มประสบการณ์...”

(คนที่ 8 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...ผู้บริหารในองค์กรค่อนข้างเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนามีการให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิดและสนับสนุนให้ไปอบรมเพิ่มเติม...”

(คนที่ 9 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

6. เงินเดือน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

6.1 สร้างระบบเงินตอบแทนพิเศษและสวัสดิการเสริมแรงจูงใจ องค์กรควรพิจารณาให้เงินเพิ่มพิเศษ เช่น เงินรางวัลประจำปี เงินพิเศษสำหรับผู้มีผลงานดีเด่น หรือสวัสดิการเพิ่มเติม (เช่น ค่ารักษาพยาบาลเพิ่มเติม เบี้ยเลี้ยงในการอบรม) เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจให้บุคลากรและสร้างแรงจูงใจให้ทุ่มเทกับงานมากขึ้น

6.2 สื่อสารและบริหารจัดการเรื่องเงินเดือนอย่างโปร่งใส ควรมีการสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเกณฑ์การปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือการให้รางวัลทางการเงิน เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในระบบบริหารงานบุคคลและรู้สึกว่าการได้รับค่าตอบแทนเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส

“...เมื่อบุคลากรตั้งใจทำงานมากขึ้นเมื่อรู้ว่าผลงานที่ดีจะได้รับรางวัลตอบแทนอย่างเป็นรูปธรรมแต่สิ่งสำคัญ คือ ต้องมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและโปร่งใส...”

(คนที่ 7 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...การสนับสนุนเงินรางวัลหรือสวัสดิการเพิ่มเติม เช่น เงินพิเศษประจำปี หรือเบี้ยเลี้ยงอบรม ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจ...”

(คนที่ 8 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

7.1 เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและไว้วางใจกัน ควรส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่อบอุ่นเป็นกันเองและเปิดใจสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าที่ทำงานเป็นพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ซึ่งจะส่งผลให้มีแรงจูงใจในการทำงานและการร่วมมือกันในทีมมากยิ่งขึ้น

7.2 พัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารและหัวหน้างานควรได้รับการพัฒนาในด้าน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Transformational Leadership) เช่น การให้คำแนะนำอย่างเข้าใจ การรับฟังความคิดเห็น การสนับสนุนลูกน้องเมื่อเกิดปัญหา เพื่อสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจให้บุคลากรพร้อมทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

7.3 จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน องค์กรควรจัดกิจกรรม Team Building หรือกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี ความเข้าใจซึ่งกันและกันและลดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขจะช่วยให้เกิดพลังเชิงบวกและแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

7.4 ส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ภายในองค์กร ควรจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง-น้องใหม่ (Mentor-Mentee) เพื่อให้บุคลากรได้รับคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนอย่างใกล้ชิดจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาจะช่วยสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

7.5 จัดตั้งช่องทางสื่อสารภายในเพื่อรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะ ควรมี ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่เปิดกว้างและไม่เป็นทางการมากนัก เช่น การประชุมประจำเดือน การกล่องข้อเสนอแนะ หรือระบบสื่อสารออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิดหรือแจ้งปัญหาได้อย่างสะดวก โดยไม่เกรงกลัวการถูกตำหนิ ซึ่งจะช่วยเสริมแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมและพัฒนาการทำงานร่วมกัน

“...การทำงานในบรรยากาศที่เป็นมิตรและเปิดใจสื่อสารกันช่วยลดความตึงเครียดและทำให้เรากล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้นเมื่อผู้ร่วมงานไว้ใจกัน...”

(คนที่ 1 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...ผู้บังคับบัญชาควรมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เช่น การให้คำปรึกษา การรับฟังความคิดเห็นและการให้กำลังใจลูกน้องอย่างเข้าใจ...”

(คนที่ 2 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...องค์กรจัดขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เช่น กิจกรรมสัมพันธ์...”

(คนที่ 3 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...ระบบพี่เลี้ยงเป็นสิ่งที่ดีมาก เพราะทำให้คนใหม่ไม่รู้สึกโดดเดี่ยว มีคนคอยให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีทำงานที่ถูกต้อง...”

(คนที่ 4 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...การประชุมประจำเดือนและกล่องข้อเสนอแนะแต่บางครั้งบุคลากรอาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หากมีช่องทางออนไลน์หรือระบบพูดคุยที่ไม่เป็นทางการมากนักจะช่วยให้ทุกคนกล้าแสดงออกมากขึ้น...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

8. นโยบายและการบริหารงาน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

8.1 กำหนดนโยบายที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม องค์กรควรมีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์จังหวัด โดยเน้นหลักความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความเท่าเทียมเพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจว่าองค์กรมีทิศทางที่แน่นอนและมีระบบบริหารที่น่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

8.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดนโยบาย ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางในการกำหนดนโยบายหรือแผนงานขององค์กรเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) และความผูกพันต่อองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

8.3 พัฒนาระบบบริหารงานที่ยืดหยุ่นและทันต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรควรปรับระบบบริหารให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และทันต่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน การลดขั้นตอนการอนุมัติ หรือการบริหารงานแบบผลลัพธ์ (Results-Based Management) เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่างานของตนได้รับการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ

8.4 พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำและการบริหารเชิงคุณธรรม ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Transformational Leadership) และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม การมีผู้นำที่ดีจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

8.5 ปรับปรุงระบบการประเมินผลและความก้าวหน้าที่สอดคล้องกับนโยบายควรพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดตามนโยบายและเป้าหมายองค์กรอย่างแท้จริง โดยใช้เกณฑ์

ที่ชัดเจน โปร่งใส และสามารถสะท้อนความสามารถของบุคลากรได้อย่างเป็นธรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและปฏิบัติงานให้มีคุณภาพสูงสุด

"...นโยบายที่ชัดเจนและโปร่งใสทำให้เรารู้สึกมั่นใจในทิศทางขององค์กรเพราะรู้ว่าการบริหารมีระบบและเป็นธรรมไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยโดยไม่มีเหตุผล..."

(คนที่ 1 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

"...มีบางครั้งที่หน่วยงานเปิดรับความคิดเห็น เช่น การประชุมวางแผนประจำปี หรือการจัดทำแผนพัฒนาแต่ยังไม่ทั่วถึงทุกระดับ หากเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น..."

(คนที่ 2 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

"...องค์กรเริ่มปรับใช้ระบบดิจิทัลมากขึ้น เช่น ระบบเอกสารออนไลน์และการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ ซึ่งช่วยลดเวลาและขั้นตอนการทำงาน..."

(คนที่ 3 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

"...ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นแบบอย่างในการทำงานรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง และตัดสินใจอย่างยุติธรรมถ้าผู้บริหารบริหารด้วยความโปร่งใสและจริงใจ..."

(คนที่ 4 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

"...ควรมีการประเมินผลตามแผนงานและผลลัพธ์ แต่บางครั้งเกณฑ์ยังไม่ชัดเจน หากองค์กร ปรับระบบให้มีเกณฑ์ที่โปร่งใสและสามารถสะท้อนผลงานจริงของแต่ละคนได้..."

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

9. สภาพการทำงาน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

9.1 ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานและสุขภาวะ องค์กรควรพัฒนาอาคาร สถานที่ทำงาน และพื้นที่ปฏิบัติงานให้สะอาด ปลอดภัย มีอากาศถ่ายเท และมีอุปกรณ์สำนักงานที่เพียงพอเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกและลดความเครียดจากสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน

9.2 จัดหาเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยสนับสนุนการทำงาน ควรสนับสนุนให้มีเทคโนโลยีดิจิทัลและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เสถียรและระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document) เพื่อช่วยให้บุคลากรทำงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง และลดภาระงานซ้ำซ้อน

9.3 จัดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพจิตและความสมดุลชีวิต องค์กรควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ลดความตึงเครียด และส่งเสริมสุขภาวะทางกาย-ใจ เช่น มีมุมพักผ่อน พื้นที่สีเขียว กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพจิต และนโยบาย Work–Life Balance เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและเกิดแรงจูงใจเชิงบวก

9.4 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ควรมีมาตรการ ดูแลความปลอดภัยในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบป้องกันอัคคีภัย การตรวจสอบอุปกรณ์ไฟฟ้าเป็นประจำ การจัดทำแผนอพยพฉุกเฉิน และการอบรมด้านความปลอดภัยเพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจและปลอดภัยในขณะปฏิบัติงาน

9.5 สร้างระบบการดูแลและรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ควรจัดให้มีช่องทางรับฟังข้อเสนอแนะหรือปัญหาด้านสภาพการทำงาน เช่น แบบสอบถามความพึงพอใจประจำปี หรือการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลจากบุคลากรโดยตรงและสามารถปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

“...มีการประชุมกลุ่มย่อยและแบบสอบถามความพึงพอใจทุกปี แต่บางครั้งข้อเสนอแนะยังไม่ถูกนำไปปรับปรุงจริงจัง...”

(คนที่ 1 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...หน่วยงานมีการดูแลเรื่องความปลอดภัยพอสมควร เช่น มีถังดับเพลิงและตรวจสอบไฟฟ้าเป็นระยะแต่ยังขาดการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยหรือแผนซ้อมอพยพฉุกเฉิน หากมีการจัดอบรมและทบทวนแผนประจำปี...”

(คนที่ 2 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...บรรยากาศในหน่วยงานค่อนข้างเป็นมิตรและช่วยเหลือกันดีแต่บางช่วงที่มีงานเร่งด่วนจะเกิดความตึงเครียด หากองค์กรมีพื้นที่ผ่อนคลายหรือกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ เช่น โยคะ หรือมุมพักผ่อน...”

(คนที่ 3 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...องค์กรควรมีคอมพิวเตอร์ที่มีสเปกสูงขึ้น ระบบอินเทอร์เน็ตที่เสถียรกว่านี้รวมถึงระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้งานง่าย เพราะบางครั้งงานล่าช้าเนื่องจากระบบล่มหรือเครื่องมือไม่ทันสมัย หากได้รับการสนับสนุนเทคโนโลยีที่เหมาะสม...”

(คนที่ 4 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

10. การปกครองบังคับบัญชา

10.1 พัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Transformational Leadership) องค์กรควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและหัวหน้างานพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นแรงบันดาลใจ การเป็นแบบอย่าง และการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ให้บุคลากรรู้สึกศรัทธาและยินดีปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

10.2 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารบุคลากร ควรยึดหลักความโปร่งใส ความยุติธรรม และความรับผิดชอบในการบริหารบุคลากร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผล หรือการมอบหมายภารกิจเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นว่าระบบการปกครองบังคับบัญชามีความเป็นธรรมและตรวจสอบได้

10.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชาควร เปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางในการทำงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Sense of Ownership) และลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความสามัคคีในหน่วยงาน

10.4 สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความเข้าใจร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาควรเน้นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ที่ชัดเจนเป็นมิตรและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายขององค์กรเห็นคุณค่าของบทบาทตนเองและได้รับแรงจูงใจในการปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง

10.5 ส่งเสริมการบริหารแบบมีมนุษยธรรม (Human Relations Management) องค์กรควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชา ดูแล เอาใจใส่ และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านงานและชีวิตส่วนตัว เช่น การให้คำปรึกษาในยามมีปัญหา หรือการชื่นชมเมื่อทำผลงานดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและแรงจูงใจทางจิตใจให้บุคลากรรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาและองค์กร

“...ผู้บังคับบัญชาควรมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ไม่เพียงแค่สั่งการแต่ยังเป็นแบบอย่างสร้างแรงบันดาลใจและให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด...”

(คนที่ 2 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...ผู้บังคับบัญชาควรยึดหลักความโปร่งใส ความยุติธรรม และความรับผิดชอบในการบริหารงานโดยเฉพาะเรื่องการเลื่อนตำแหน่งหรือการประเมินผลหากทุกอย่างเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ตรวจสอบได้...”

(คนที่ 3 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...ควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม เช่น การเสนอแนวคิดก่อนตัดสินใจ หรือร่วมประชุมวางแผนงาน เพราะการมีส่วนร่วมทำให้เรารู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานจริง ๆ และมีความภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้น...”

(คนที่ 4 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...การสื่อสารที่ดีทำให้เรารู้สึกใกล้ชิดกับผู้บริหารมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อหัวหน้ามีการสื่อสาร สองทาง รับฟังความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์...”

(คนที่ 5 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...ผู้บังคับบัญชาที่ดูแลเอาใจใส่ลูกน้อง ทั้งเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว เช่น การให้คำแนะนำ หรือชื่นชมเมื่อทำผลงานดี...”

(คนที่ 6 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

11. ความมั่นคงในการทำงาน

11.1 จัดระบบบริหารงานบุคคลที่มีความชัดเจนและยุติธรรม องค์กรควรพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Management System) ที่โปร่งใสและมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้น หรือโยกย้าย เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงในตำแหน่ง ไม่ถูกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม และเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

11.2 ส่งเสริมความมั่นคงในรายได้และสวัสดิการ ควรจัดให้มีระบบสวัสดิการและค่าตอบแทนที่มั่นคง เช่น เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล เงินรางวัลพิเศษประจำปี และสวัสดิการครอบครัวเพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในชีวิตความเป็นอยู่และสามารถมุ่งเน้นการทำงานได้เต็มที่

11.3 กำหนดแนวทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นระบบ องค์กรควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Career Path) ที่ชัดเจน โปร่งใส และมีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมั่นใจว่าความทุ่มเทและผลงานจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความมั่นคงทางจิตใจและแรงจูงใจในการทำงาน

11.4 สร้างบรรยากาศของการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การรับฟัง และการให้ความมั่นใจแก่บุคลากรในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การปรับโครงสร้าง การโยกย้ายตำแหน่ง หรือการเปลี่ยนนโยบายเพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจว่าองค์กรให้ความคุ้มครองและดูแลผลประโยชน์ของตน

11.5 พัฒนาองค์ความรู้และทักษะเพื่อเสริมความมั่นคงระยะยาว ควรจัดให้มีการอบรมพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะอาชีพ และทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพสูงและสามารถปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์ การมีความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กรจะช่วยสร้างความมั่นคงในอาชีพและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง

“...องค์กรมีระบบที่โปร่งใสมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการบรรจุ แต่งตั้ง หรือโยกย้าย จะทำให้เรารู้สึกมั่นคงและมั่นใจว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ไม่ถูกเลือกปฏิบัติ และสามารถตั้งใจทำงานได้เต็มที่โดยไม่กังวลเรื่องความไม่เป็นธรรม...”

(คนที่ 6 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...องค์กรมีสวัสดิการพื้นฐาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือครอบครัว ซึ่งช่วยให้รู้สึกมั่นคงในชีวิตมากขึ้นเพราะไม่ต้องกังวลเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน นอกจากนี้ยังมีรางวัลประจำปีที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรด้วย...”

(คนที่ 7 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...การประเมินผลงานประจำปีและแนวทางเลื่อนขั้นที่ค่อนข้างชัดเจนแต่บางครั้งยังขาด การสื่อสารที่ต่อเนื่องถ้าองค์กรกำหนดแผนความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบและโปร่งใสมากขึ้น...”

(คนที่ 8 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

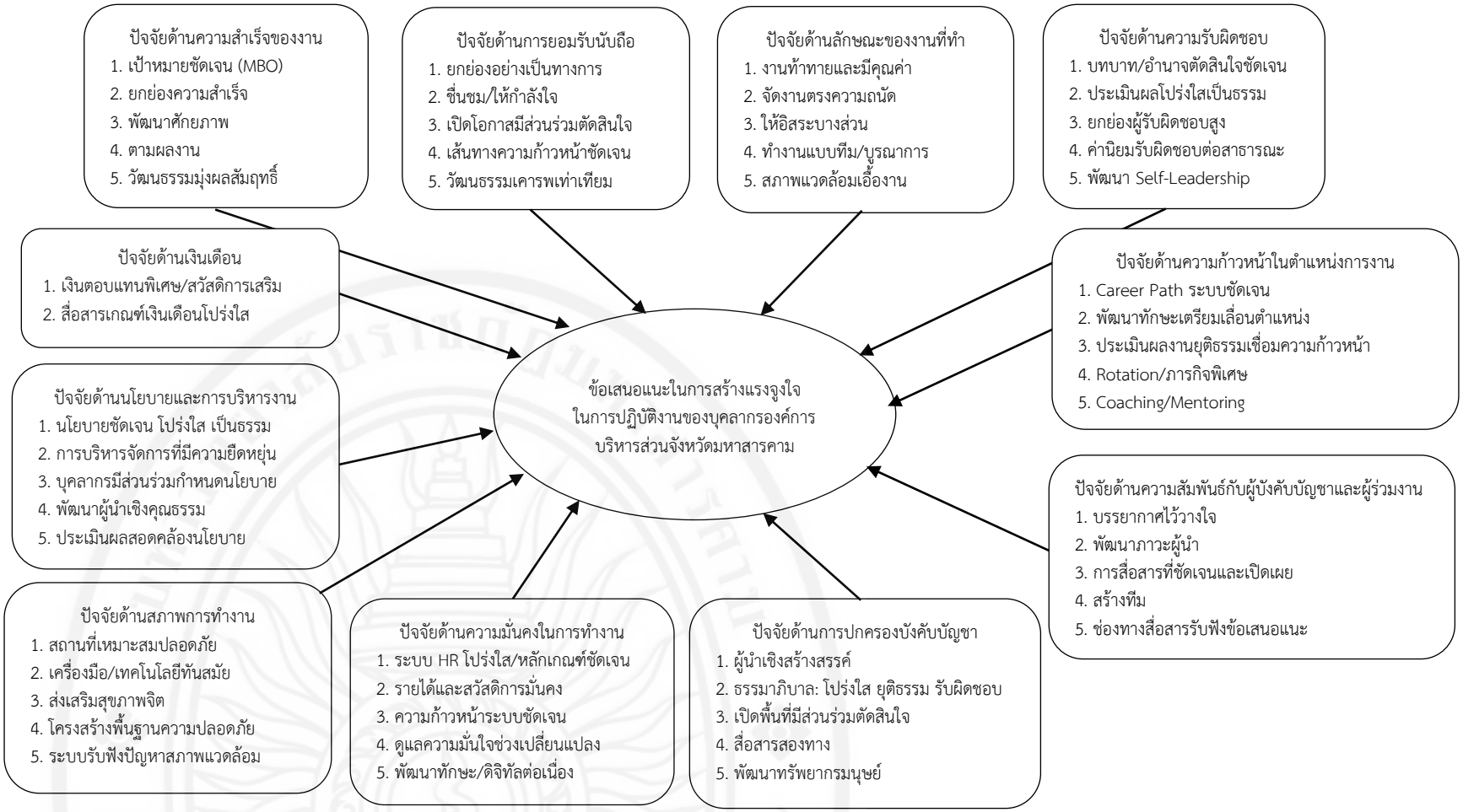
“...การปรับโครงสร้าง หรือโยกย้าย ผู้บริหารมักจะประชุมชี้แจงและเปิดโอกาสให้ซักถามทำให้เรารู้สึกว่าองค์กรไม่ทอดทิ้งและให้ความมั่นใจในการทำงานต่อไป...”

(คนที่ 8 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

“...การได้เข้ารับการอบรม เช่น ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารงานท้องถิ่นทำให้เรามีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง...”

(คนที่ 9 สัมภาษณ์, วันที่ 12 กันยายน 2568)

ผู้วิจัยสรุปข้อเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เป็นดังภาพที่ 4.1 ดังนี้



ภาพที่ 4.1 ข้อเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ทำการสรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ไว้ตามลำดับดังนี้

5.1 สรุป

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม พบว่า

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 167 คน

5.1.1.1 ด้านเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 55.69 และเพศชาย จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 44.31

5.1.1.2 ด้านอายุ พบว่า มีอายุ 23-30 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 31.14 รองลงมา คือ อายุ 31-40 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 28.74 อายุ 41-50 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 23.35 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 16.77

5.1.1.3 ด้านระดับการศึกษา พบว่า มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 69.46 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 16.77 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 13.77

5.1.1.4 ด้านตำแหน่ง พบว่า ตำแหน่งข้าราชการ จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 60.65 รองลงมา คือ พนักงานจ้าง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 36.27 และลูกจ้างประจำ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.17

5.1.2 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ลักษณะของงานที่ทำ ($\overline{X}$ = 4.42) รองลงมา คือ ความรับผิดชอบ ($\overline{X}$ = 4.40) ความสำเร็จของงาน ($\overline{X}$ = 4.38) สภาพการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.32) นโยบายและการบริหารงาน ($\overline{X}$ = 4.31) การยอมรับนับถือ ($\overline{X}$ = 4.31) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ($\overline{X}$ = 4.30) เงินเดือน ($\overline{X}$ = 4.27) การปกครองบังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.21) ความมั่นคงในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.19) และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ($\overline{X}$ = 4.15) ตามลำดับ

5.1.2.1 ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.38) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผลงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ($\overline{X}$ = 4.78) รองลงมา คือ ผลลัพธ์ของงานที่ทำสามารถสร้างผลกระทบเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\overline{X}$ = 4.44) การทำงานช่วยพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร ($\overline{X}$ = 4.41) ผลงานมีส่วนช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร

($\overline{X}$ = 4.37) และผลงานสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงปริมาณที่องค์กรได้กำหนดไว้ ($\overline{X}$ = 3.90) ตามลำดับ

5.1.2.2 ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การแสดงออกถึงจริยธรรมในการทำงานได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\overline{X}$ = 4.51) รองลงมา คือ ได้รับการยอมรับในด้านการปฏิบัติตนในที่ทำงานอย่างมืออาชีพ ($\overline{X}$ = 4.37) การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาส่งผลดีต่อความพึงพอใจในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.35) เพื่อนร่วมงานเคารพและยอมรับในความสามารถในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.24) ผู้บังคับบัญชาให้ความเคารพและเชื่อมั่นในศักยภาพการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.10) ตามลำดับ

5.1.2.3 ด้านลักษณะของงานที่ทำ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.15) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ งานที่ทำมีความซับซ้อนที่ท้าทายความสามารถ ($\overline{X}$ = 4.45) รองลงมา คือ งานต้องการทักษะเฉพาะด้านที่สำคัญในการปฏิบัติ ($\overline{X}$ = 4.24) งานที่ทำช่วยพัฒนาทักษะและความรู้อย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.15) งานต้องการการคิดวิเคราะห์หรือความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ($\overline{X}$ = 4.06) งานมีขั้นตอนที่ชัดเจนและเป็นระบบที่สามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 3.85) ตามลำดับ

5.1.2.4 ด้านความรับผิดชอบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.46) รองลงมา คือ ได้รับความไว้วางใจจากองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาในการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ($\overline{X}$ = 4.47) มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานที่ทำ ($\overline{X}$ = 4.44) มีวินัยในการทำงานที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบที่ได้รับ ($\overline{X}$ = 4.32) สามารถบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.19) ตามลำดับ

5.1.2.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.42) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ องค์กรให้โอกาสในการพัฒนาตนเองและทักษะเฉพาะด้าน ($\overline{X}$ = 4.57) รองลงมา คือ มีโอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือความรับผิดชอบที่มากขึ้น ($\overline{X}$ = 4.51) มีโอกาสเข้าร่วมโครงการ หรือกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ในสายงาน ($\overline{X}$ = 4.45) ผลงานได้รับการยอมรับและชื่นชมจากองค์กร ($\overline{X}$ = 4.34) มีเส้นทางที่ชัดเจนในการเติบโตในองค์กร ($\overline{X}$ = 4.23) ตามลำดับ

5.1.2.6 ด้านเงินเดือน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.27) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ เงินเดือนที่ได้รับสอดคล้องกับประสบการณ์และทักษะ ($\overline{X}$ = 4.44) รองลงมา คือ เงินเดือน สอดคล้องกับระดับความรับผิดชอบที่ได้รับในงาน ($\overline{X}$ = 4.30) เงินเดือนที่ได้รับสะท้อนถึงมูลค่าและความสามารถในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.28) เงินเดือนที่ได้รับมีส่วนช่วยให้มีความพึงพอใจในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.19) เงินเดือนที่ได้รับมีความเป็นธรรมเมื่อเทียบกับงานในตำแหน่งเดียวกันในอุตสาหกรรม ($\overline{X}$ = 4.17) ตามลำดับ

5.1.2.7 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ เพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน และช่วยเหลือ

เมื่อต้องการ ($\overline{X}$ = 4.47) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.40) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.23) ความสัมพันธ์ที่มีกับเพื่อนร่วมงานส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ $\overline{\mathrm{X}}$ = 4.21) สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ($\overline{X}$ = 4.19) ตามลำดับ

5.1.2.8 ด้านนโยบายและการบริหารงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ นโยบายการบริหารงานขององค์กรช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.48) รองลงมา คือ การบริหารงานขององค์กรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\overline{X}$ = 4.32) การจัดการที่ดีขององค์กรช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.31) วัตถุประสงค์และความคาดหวังในการทำงานขององค์กรถูกสื่อสารอย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.27) และนโยบายขององค์กรมีความชัดเจนและโปร่งใส ($\overline{X}$ = 4.16) ตามลำดับ

5.1.2.9 ด้านสภาพการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการ ($\overline{X}$ = 4.39) สถานที่ทำงานมีความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย ($\overline{X}$ = 4.32) รองลงมา คือ สภาพการทำงานในปัจจุบันส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.32) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสงสว่าง และอุณหภูมิในสถานที่ทำงานเหมาะสมกับการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.31) สถานที่ ทำงานมีความปลอดภัยและเหมาะสมต่อการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.26) ตามลำดับ

5.1.2.10 ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชามีการประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรมและโปร่งใส ($\overline{X}$ = 4.26) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.24) ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่มีคุณค่าในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.22) ผู้บังคับบัญชามีทักษะในการบริหารจัดการทีมที่ดี ($\overline{X}$ = 4.21) ผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.14) ตามลำดับ

5.1.2.11 ด้านความมั่นคงในการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.19) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ องค์กรมีเสถียรภาพทางการเงินที่ส่งผลต่อความมั่นคงในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.32) รองลงมา คือ มีความเสี่ยงต่ำในการถูกเลิกจ้างโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ($\overline{X}$ = 4.30) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสบายใจ ($\overline{X}$ = 4.24) ความมั่นคงในการทำงานช่วยส่งเสริมให้พัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงาน ($\overline{X}$ = 4.19) รู้สึกมั่นใจในความมั่นคงของตำแหน่งงานในองค์กร ($\overline{X}$ = 3.89) ตามลำดับ

5.1.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

5.1.3.1 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ

5.1.3.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีระดับอายุต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ

5.1.3.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ

5.1.3.4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ

5.1.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ดังนี้

5.1.4.1 ความสำเร็จของงาน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมายงานที่ชัดเจนและท้าทาย ควรกำหนดเป้าหมายการทำงานที่มีความชัดเจน วัดผลได้ และสอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้แต่ละคนมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความภาคภูมิใจเมื่อบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารควรใช้หลักการ Management by Objectives (MBO) เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง ซึ่งจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน

2) การเสริมสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จ ควรสร้างระบบ การยกย่องชมเชยและการประกาศเกียรติคุณ สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การมอบรางวัล บุคลากรดีเด่นด้านผลงานเชิงสร้างสรรค์ หรือข้าราชการต้นแบบของปีเพื่อสร้างแรงจูงใจทางจิตใจ (Intrinsic Motivation) ให้บุคลากรรู้สึกว่าความทุ่มเทของตนได้รับการยอมรับจากองค์กรและสังคม

3) การพัฒนาและต่อยอดศักยภาพบุคลากร ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ เช่น การอบรม การศึกษาดูงาน หรือการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเพิ่มประสบการณ์และความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ ในตนเองและมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

4) การให้ผลตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based Reward) ควรพิจารณาระบบผลตอบแทนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของงาน เช่น การให้เงินรางวัลพิเศษ โบนัสประจำปี หรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่มีผลงานโดดเด่นเพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานให้ดีที่สุด

5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความรับผิดชอบ ความร่วมมือ และผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement-Oriented Culture) โดยผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายและนวัตกรรมงานบริการ

5.1.4.2 การยอมรับนับถือ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) จัดให้มีระบบการยกย่องและประกาศเกียรติคุณอย่างเป็นทางการองค์กรควรกำหนดระบบการยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นอย่างโปร่งใสและต่อเนื่อง เช่น การมอบเกียรติบัตรรางวัลบุคลากรดีเด่นแห่งปี หรือการประกาศชื่อในสื่อภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองและรับรู้ว่าความพยายามของตนได้รับการเห็นคุณค่าอย่างแท้จริง

2) ผู้บริหารควรแสดงการยอมรับและชื่นชมอย่างเปิดเผย ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและหัวหน้างาน แสดงการยอมรับ ชมเชย และให้กำลังใจบุคลากรอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ

ทั้งในที่ประชุมและในการทำงานประจำวันเพื่อสร้างบรรยากาศของความเชื่อมั่นและความภักดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นแรงจูงใจทางจิตใจที่ทรงพลัง

3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแสดงศักยภาพ องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางแผน หรือเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบของตนเอง การได้รับฟังความคิดเห็นและการยอมรับจากผู้บริหารจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและได้รับเกียรติในฐานะผู้ร่วมพัฒนาองค์กร

4) พัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ควรจัดให้มีระบบความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น หรือการส่งไปอบรมเพื่อเตรียมเป็นผู้นำรุ่นใหม่เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าความสามารถของตนได้รับการยอมรับและมีโอกาสเติบโตในองค์กร

5) สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเคารพและเท่าเทียม ควรปลูกฝัง วัฒนธรรมองค์กรที่เคารพซึ่งกันและกัน (Respect Culture) ไม่แบ่งแยกตำแหน่งหรือสถานภาพเพื่อให้บุคลากรทุกระดับรู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับในฐานะ “คนทำงานที่มีคุณค่า” ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือความสามัคคีและแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน

5.1.4.3 ลักษณะของงานที่ทำ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ปรับปรุงให้ลักษณะงานมีความท้าทายและสร้างคุณค่า องค์กรควรออกแบบงานให้มีความท้าทาย กระตุ้นให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อประชาชนและชุมชนเพื่อให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำและเห็นว่างานของตนมีความสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยเสริมแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

2) จัดสรรงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด ผู้บริหารควรพิจารณาจัดสรรภารกิจงานให้ตรงกับความเชี่ยวชาญและศักยภาพของแต่ละบุคลากรเพื่อให้สามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่ ลดความรู้สึกเบื่อหน่ายหรือตึงเครียดจากการทำงานที่ไม่ตรงกับทักษะ

3) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจและวางแผนการทำงาน ควรให้อิสระในการวางแผนและดำเนินงานในบางส่วน เพื่อให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความคิดริเริ่มของตนเอง โดยมีผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Ownership) และแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จอย่างเต็มที่

4) สนับสนุนการทำงานแบบบูรณาการและเป็นทีม ควรสร้างระบบ การทำงานแบบทีม (Teamwork) ที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันประสบการณ์ และการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่างานของตนเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายร่วมขององค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจทางสังคมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

5) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อประสิทธิภาพ ควรจัดให้มีสถานที่ทำงานที่สะอาด ปลอดภัย มีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เพียงพอและทันสมัย รวมถึงบรรยากาศที่เป็นมิตรและให้ความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรมีสมาธิและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

5.1.4.4 ความรับผิดชอบ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) มอบหมายงานให้มีความชัดเจนและมีอำนาจในการตัดสินใจ องค์กรควรกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้บุคลากรแต่ละคนเข้าใจบทบาท หน้าที่ และอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Ownership) และมีแรงจูงใจในการรับผิดชอบผลลัพธ์ของงานนั้นอย่างเต็มที่

2) สร้างระบบติดตามและประเมินผลที่โปร่งใส ควรพัฒนา ระบบติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation System) ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานที่ทำและเห็นความเชื่อมโยงระหว่างความรับผิดชอบกับผลตอบแทนหรือโอกาสความก้าวหน้า

3) ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความรับผิดชอบร่วมกัน องค์กรควรปลูกฝังค่านิยมองค์กร (Core Values) ที่เน้นความรับผิดชอบต่อภารกิจสาธารณะ เช่น “ทำงานด้วยใจบริการ รับผิดชอบต่อประชาชน” รวมถึงส่งเสริมการทำงานแบบทีมที่เน้นความรับผิดชอบร่วมกันในเป้าหมายขององค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีวินัยและจิตสำนึกต่อส่วนรวม

4) พัฒนาแรงจูงใจผ่านการยกย่องผู้มีความรับผิดชอบสูง ควรจัดให้มีการยกย่องหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความรับผิดชอบโดดเด่น เช่น รางวัลบุคลากรต้นแบบแห่งความรับผิดชอบ เพื่อสร้างแรงจูงใจเชิงบวก (Positive Reinforcement) ให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและความมุ่งมั่น

5) ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) ควรจัดกิจกรรมหรือโครงการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำในตนเองและความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน เช่น การอบรมด้านจริยธรรมราชการ การบริหารเวลา การตัดสินใจเชิงจริยธรรม เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการรับผิดชอบต่องานของตนและต่อองค์กรอย่างมืออาชีพ

5.1.4.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) จัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนองค์กรควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอย่างโปร่งใสและเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรมองเห็นแนวทางการเติบโตในสายอาชีพของตนอย่างชัดเจน ทั้งในด้านตำแหน่ง ระดับความรับผิดชอบและผลตอบแทน ซึ่งจะสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2) ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความรู้เพื่อเตรียมพร้อมเลื่อนตำแหน่ง ควรสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน หรือเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้น เช่น การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำองค์กร หรือเทคโนโลยีดิจิทัลในงานราชการ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเติบโตในสายอาชีพ

3) กำหนดระบบประเมินผลงานที่ยุติธรรมและเชื่อมโยงกับความก้าวหน้า ควรพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal System) ที่โปร่งใสมีเกณฑ์ชัดเจนและสอดคล้องกับความรับผิดชอบของตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรเห็นความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานที่ดีกับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือได้รับรางวัลตอบแทน

4) สร้างโอกาสในการหมุนเวียนงานหรือปฏิบัติภารกิจพิเศษ องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ หมุนเวียนงาน (Job Rotation) หรือรับผิดชอบโครงการพิเศษ เพื่อเพิ่มประสบการณ์

และความเข้าใจในภารกิจหลากหลายด้านขององค์กร ซึ่งจะช่วยพัฒนาศักยภาพและเพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

5) ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการพัฒนาและการเติบโต ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการเติบโตทางอาชีพ เช่น การให้คำปรึกษา (Coaching) หรือการพี่เลี้ยง (Mentoring System) เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่ามีผู้สนับสนุนและให้โอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยเสริมแรงจูงใจในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร

5.1.4.6 เงินเดือน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) สร้างระบบเงินตอบแทนพิเศษและสวัสดิการเสริมแรงจูงใจ องค์กรควรพิจารณาให้เงินเพิ่มพิเศษ เช่น เงินรางวัลประจำปี เงินพิเศษสำหรับผู้มีผลงานดีเด่น หรือสวัสดิการเพิ่มเติม (เช่น ค่ารักษาพยาบาลเพิ่มเติม เบี้ยเลี้ยงในการอบรม) เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจให้บุคลากรและสร้างแรงจูงใจให้ทุ่มเทกับงานมากขึ้น

2) สื่อสารและบริหารจัดการเรื่องเงินเดือนอย่างโปร่งใส ควรมีการสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเกณฑ์การปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือการให้รางวัลทางการเงินเพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในระบบบริหารงานบุคคล และรู้สึกว่าการได้รับค่าตอบแทนเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส

5.1.4.7 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและไว้วางใจกัน ควรส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่อบอุ่น เป็นกันเอง และเปิดใจสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าที่ทำงานเป็นพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ซึ่งจะส่งผลให้มีแรงจูงใจในการทำงานและการร่วมมือกันในทีมมากยิ่งขึ้น

2) พัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารและหัวหน้างานควรได้รับการพัฒนาในด้าน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Transformational Leadership) เช่น การให้คำแนะนำอย่างเข้าใจ การรับฟังความคิดเห็น การสนับสนุนลูกน้องเมื่อเกิดปัญหา เพื่อสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจให้บุคลากรพร้อมทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

3) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน องค์กรควรจัดกิจกรรม Team Building หรือกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี ความเข้าใจซึ่งกันและกันและลดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขจะช่วยให้เกิดพลังเชิงบวกและแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

4) ส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ภายในองค์กร ควรจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงน้องใหม่ (Mentor-Mentee) เพื่อให้บุคลากรได้รับคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนอย่างใกล้ชิดจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาจะช่วยสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

5) จัดตั้งช่องทางสื่อสารภายในเพื่อรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะ ควรมีช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่เปิดกว้างและไม่เป็นทางการมากนัก เช่น การประชุมประจำเดือน การกล่องข้อเสนอแนะ หรือระบบสื่อสารออนไลน์เพื่อให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิด

หรือแจ้งปัญหาได้อย่างสะดวกโดยไม่เกรงกลัวการถูกตำหนิ ซึ่งจะช่วยเสริมแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมและพัฒนาการทำงานร่วมกัน

5.1.4.8 นโยบายและการบริหารงาน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) กำหนดนโยบายที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม องค์กรควรมีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์จังหวัด โดยเน้นหลักความโปร่งใส ความเป็นธรรมและความเท่าเทียมเพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจว่าองค์กรมีทิศทางที่แน่นอนและมีระบบบริหารที่น่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดนโยบาย ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางในการกำหนดนโยบายหรือแผนงานขององค์กรเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

3) พัฒนาระบบบริหารงานที่ยืดหยุ่นและทันต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรควรปรับระบบบริหารให้มีความ ยืดหยุ่น คล่องตัว และทันต่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน การลดขั้นตอนการอนุมัติ หรือการบริหารงานแบบผลลัพธ์ (Results-Based Management) เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่างานของตนได้รับการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ

4) พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำและการบริหารเชิงคุณธรรม ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาให้มี ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Transformational Leadership) และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม การมีผู้นำที่ดีจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

5) ปรับปรุงระบบการประเมินผลและความก้าวหน้าที่สอดคล้องกับนโยบาย ควรพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดตามนโยบายและเป้าหมายองค์กรอย่างแท้จริง โดยใช้เกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส และสามารถสะท้อนความสามารถของบุคลากรได้อย่างเป็นธรรม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและปฏิบัติงานให้มีคุณภาพสูงสุด

5.1.4.9 สภาพการทำงาน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานและสุขภาวะ องค์กรควรพัฒนาอาคาร สถานที่ทำงาน และพื้นที่ปฏิบัติงานให้สะอาด ปลอดภัย มีอากาศถ่ายเท และมีอุปกรณ์สำนักงานที่เพียงพอเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกและลดความเครียดจากสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน

2) จัดหาเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยสนับสนุนการทำงาน ควรสนับสนุนให้มีเทคโนโลยีดิจิทัลและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เสถียร และระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document) เพื่อช่วยให้บุคลากรทำงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง และลดภาระงานซ้ำซ้อน

3) จัดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพจิตและความสมดุลชีวิต องค์กรควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ลดความตึงเครียด และส่งเสริมสุขภาวะทางกาย-ใจ เช่น มีมุมพักผ่อน พื้นที่สีเขียว กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพจิต และนโยบาย Work–Life Balance เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและเกิดแรงจูงใจเชิงบวก

4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ควรมีมาตรการดูแลความปลอดภัยในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบป้องกันอัคคีภัย การตรวจสอบอุปกรณ์ ไฟฟ้าเป็นประจำ การจัดทำแผนอพยพฉุกเฉิน และการอบรมด้านความปลอดภัย เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจและปลอดภัยในขณะปฏิบัติงาน

5) สร้างระบบการดูแลและรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ควรจัดให้มีช่องทางรับฟังข้อเสนอแนะหรือปัญหาด้านสภาพการทำงาน เช่น แบบสอบถามความพึงพอใจประจำปี หรือการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลจากบุคลากรโดยตรงและสามารถปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

5.1.4.10 การปกครองบังคับบัญชา

1) พัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Transformational Leadership) องค์กรควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและหัวหน้างาน พัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นแรงบันดาลใจ การเป็นแบบอย่างและการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ให้บุคลากรรู้สึกศรัทธาและยินดีปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

2) ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารบุคลากร ควรยึดหลัก ความโปร่งใส ความยุติธรรม และความรับผิดชอบในการบริหารบุคลากร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผล หรือการมอบหมายภารกิจเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นว่าระบบการปกครองบังคับบัญชามีความเป็นธรรมและตรวจสอบได้

3) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชาควรเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางในการทำงานเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Sense of Ownership) และลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความสามัคคีในหน่วยงาน

4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความเข้าใจร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาควรเน้นการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) ที่ชัดเจนเป็นมิตรและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายขององค์กรเห็นคุณค่าของบทบาทตนเองและได้รับแรงจูงใจในการปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง

5) ส่งเสริมการบริหารแบบมีมนุษยธรรม (Human Relations Management) องค์กรควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชา ดูแล เอาใจใส่ และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านงานและชีวิตส่วนตัว เช่น การให้คำปรึกษาในยามมีปัญหา หรือการชื่นชมเมื่อทำผลงานดีเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและแรงจูงใจทางจิตใจให้บุคลากรรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาและองค์กร

5.1.4.11 ความมั่นคงในการทำงาน

1) จัดระบบบริหารงานบุคคลที่มีความชัดเจนและยุติธรรม องค์กรควรพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Management System) ที่โปร่งใสและมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้น หรือโยกย้าย เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงในตำแหน่ง ไม่ถูกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมและเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2) ส่งเสริมความมั่นคงในรายได้และสวัสดิการ ควรจัดให้มี ระบบสวัสดิการและค่าตอบแทนที่มั่นคง เช่น เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล เงินรางวัลพิเศษประจำปี และสวัสดิการ

ครอบครัว เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในชีวิตความเป็นอยู่และสามารถมุ่งเน้น การทำงานได้เต็มที่

3) กำหนดแนวทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นระบบ องค์กรควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Career Path) ที่ชัดเจน โปร่งใส และมีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมั่นใจว่าความทุ่มเทและผลงานจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความมั่นคงทางจิตใจและแรงจูงใจในการทำงาน

4) สร้างบรรยากาศของการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การรับฟัง และการให้ความมั่นใจแก่บุคลากรในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การปรับโครงสร้าง การโยกย้ายตำแหน่ง หรือการเปลี่ยนนโยบาย เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจว่าองค์กรให้ความคุ้มครอง และดูแลผลประโยชน์ของตน

5) พัฒนาองค์ความรู้และทักษะเพื่อเสริมความมั่นคงระยะยาว ควรจัดให้มีการอบรมพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะอาชีพ และทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพสูงและสามารถปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์ การมีความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กรจะช่วยสร้างความมั่นคงในอาชีพและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง

5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัย สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

5.2.1 สมมุติฐานที่ 1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานของตนเอง เห็นคุณค่าของการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และตระหนักว่าหน้าที่ของตนมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ ความรู้สึกภาคภูมิใจและการมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร จึงส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง นอกจากนี้ปัจจัยด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารยังเป็นส่วนสำคัญที่ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและให้การสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ เครื่องมือในการทำงาน และโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงในอาชีพเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และพร้อมทุ่มเทในการทำงาน ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1959) ที่กล่าวถึงปัจจัยจูงใจ (Motivators) เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่อง และความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาย ศรีสุข (2564) พบว่า บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง เนื่องจากได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและมีระบบการประเมินผลที่เป็นธรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mahmood and Hassan (2022) พบว่า การยอมรับ และการให้รางวัลตามผลงานเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมแรงจูงใจภายในของบุคลากรภาครัฐให้คงอยู่ในระดับสูง การที่

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามมีการมอบรางวัลเชิดชูเกียรติและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นปัจจัยที่ช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิรินญภัฐ สิทธิจักร (2567) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บงกช รินเสนา (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเทศบาล ในเขตพื้นที่อำเภอโนนสัง จังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัย พบว่า ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ในเขตพื้นที่อำเภอโนนสัง จังหวัดหนองบัวลำภู โดยรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อินทรา เนียมถนอม (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ ทั้งหมด 9 ด้าน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร พึงไชย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก

5.2.2 สมมุติฐานที่ 2 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

5.2.2.1 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ทั้งบุคลากรชายและหญิงต่างมีโอกาสในการเข้าถึงสิทธิประโยชน์และนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับที่เท่าเทียมกัน เช่น โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาศักยภาพ การได้รับผลตอบแทน และระบบการประเมินผลที่ยึดหลัก ความเป็นธรรมและความโปร่งใสทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของทั้งสองเพศมีความใกล้เคียงกัน อีกทั้งบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีลักษณะของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทีมงานและการทำงานตามภารกิจขององค์กร ซึ่งไม่ได้จำแนกความรับผิดชอบตามเพศ แต่พิจารณาตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานเป็นหลักส่งผลให้บุคลากรทุกเพศมีแรงจูงใจในการทำงานที่ใกล้เคียงกัน และมุ่งเน้นการสร้างผลงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรและประชาชน ในพื้นที่ประกอบกับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมในองค์การภาครัฐไทยที่ให้ความสำคัญกับหลักความเสมอภาคทางเพศ (Gender Equality) ตามยุทธศาสตร์ ชาติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรทุกเพศได้รับการพัฒนาและการประเมินผลอย่างเท่าเทียม ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานของ วิมลพรรณ

อินทรสุข (2563) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐ เนื่องจากระบบการบริหารงานบุคคลในภาครัฐมีมาตรฐานเดียวกันและเน้นความเสมอภาคในการพัฒนาและให้รางวัลตามผลงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร พึงไชย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี พบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ อัตราเงินเดือน และหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสามไม่แตกต่างกัน

5.2.2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามที่มีระดับอายุต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรทุกช่วงอายุได้รับการปฏิบัติจากองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านสิทธิประโยชน์ การประเมินผลงาน การพัฒนาอาชีพ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้บุคลากรทุกวัยมีแรงจูงใจในการทำงานใกล้เคียงกัน นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีลักษณะการทำงานที่เน้นภารกิจร่วมกันของหน่วยงานและยึดเป้าหมายการให้บริการประชาชนเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรวัยหนุ่มสาว วัยกลางคน หรือวัยใกล้เกษียณ ต่างก็มีบทบาทที่ชัดเจนในระบบราชการ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานที่ดีจึงช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยและทำให้แรงจูงใจในการทำงานของแต่ละช่วงอายุไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานของ จิราภรณ์ วงศ์วัฒน์ (2566) พบว่า ระดับอายุของพนักงานไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากทุกช่วงอายุสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันได้ อีกทั้งองค์กรมีการอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรทุกวัยรู้สึกมีคุณค่าในงานที่ทำและพร้อมพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรธิดา พิเคราะห์แน่ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน

5.2.2.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรทุกระดับการศึกษาได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมในด้านสวัสดิการ การบริหารจัดการภายในองค์กร และโอกาสในการพัฒนาอาชีพ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามมีระบบการบริหารงานบุคคลที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส และยึดหลักความสามารถมากกว่าการพิจารณาจากระดับการศึกษา ส่งผลให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทุกกลุ่มไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ลักษณะของงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามส่วนใหญ่มีความชัดเจนในภารกิจบทบาทหน้าที่ และเป้าหมายของงาน ซึ่งบุคลากรทุกระดับการศึกษาสามารถเข้าใจบทบาทของตนเองได้ดีและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร การที่บุคลากรทุกระดับได้รับการยอมรับในผลงานและมีโอกาสก้าวหน้าในสายงานอย่างเป็นธรรม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในระดับที่ใกล้เคียงกัน ผลการวิจัยนี้

สอดคล้องกับงานของ ณัฐวุฒิ สุขเกษม (2565) พบว่า ระดับการศึกษาของบุคลากรไม่ได้ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจคือความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความชัดเจนของเป้าหมายงาน และบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรมากกว่าปัจจัยด้านคุณวุฒิทางการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา จุณณะปิยะ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

5.2.2.4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามมีระบบการบริหาร งานบุคคลที่ให้ความสำคัญกับความเสมอภาคและความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน โดยไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งระดับใด บุคลากรต่างได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การพัฒนาตนเอง และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างทั่วถึง จึงทำให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทุกตำแหน่งอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน อีกทั้งลักษณะการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามเป็นแบบบูรณาการและทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย ซึ่งบุคลากรทุกตำแหน่งมีบทบาทสำคัญในกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงานและมีแรงจูงใจ ภายในจากความสำเร็จของงานมากกว่าปัจจัยภายนอกอย่างตำแหน่งหรือสถานะทางราชการ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ ศิริพร พิพัฒน์กุล (2564) พบว่า ระดับตำแหน่งของบุคลากรไม่ได้ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากองค์กรภาครัฐ มีระบบบริหารงานบุคคลที่มุ่งเน้นความโปร่งใสและการประเมินตามผลงานจริง ไม่ใช่ตามลำดับตำแหน่ง อีกทั้งระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ถูกกำหนดอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกระดับตำแหน่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว ผลการวิจัย พบว่า ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน ควรกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม (Key Performance Indicators: KPIs) องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณให้สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน เช่น จำนวนโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จตรงเวลา หรืออัตราการให้บริการประชาชนที่สำเร็จตามเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และสามารถวัดผลความสำเร็จได้อย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance-based Culture)

ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในความสำเร็จขององค์กร

5.3.1.2 ด้านการยอมรับนับถือ ควรมีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) ของผู้บังคับบัญชา จัดอบรมให้ผู้บริหารทุกระดับเรียนรู้การใช้ภาวะผู้นำเชิงบวก (Positive Leadership) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เพื่อจะช่วยลดช่องว่างทางอำนาจและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถและตัดสินใจในงานของตนเอง ควรมอบหมายงานโดยให้อิสระในการวางแผนและตัดสินใจภายใต้ขอบเขตของหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน การเปิดโอกาสเช่นนี้จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในศักยภาพของตน ซึ่งเป็นแรงผลักดันสำคัญต่อประสิทธิภาพของงาน

5.3.1.3 ด้านลักษณะของงานที่ทำ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) หรือมาตรฐานการทำงาน (Standard Operating Procedures: SOPs) สำหรับแต่ละภารกิจเพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง ลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ

5.3.1.4 ด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของงาน ปลูกฝังให้บุคลากรรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นความรับผิดชอบโดยตรง ของตนเองและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร การสร้างความเป็นเจ้าของงาน (Ownership) จะช่วยให้บุคลากรทุ่มเทและบริหารจัดการงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

5.3.1.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยระบุขั้นตอน คุณสมบัติและเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรสามารถวางแผนพัฒนาตนเองตามเส้นทางอาชีพที่ต้องการได้อย่างเป็นรูปธรรมและลดความคลุมเครือในการเติบโตในองค์กร

5.3.1.6 ด้านเงินเดือน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรมีการทบทวนโครงสร้างเงินเดือนและผลตอบแทนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานค่าตอบแทนของหน่วยงานภาครัฐ และองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในองค์กร

5.3.1.7 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างในการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปัญหาที่พบในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้องกังวลถึงผลกระทบทางลบ การสื่อสารแบบเปิดจะช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วม ลดความขัดแย้งและเพิ่มความไว้วางใจในทีมงาน

5.3.1.8 ด้านนโยบายและการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรกำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มีความชัดเจน ครอบคลุมภารกิจของหน่วยงาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงนโยบายรัฐบาล ผ่านช่องทาง

ที่หลากหลาย เช่น การประชุมชี้แจงภายใน เว็บไซต์องค์กร จดหมายข่าว หรือระบบสารสนเทศภายใน เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.3.1.9 ด้านสภาพการทำงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรดำเนินการตรวจสอบและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ อุปกรณ์สำนักงาน ระบบไฟฟ้า และโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยต่อการทำงานของบุคลากรทุกคน รวมทั้งจัดให้มีแผนป้องกันและซักซ้อมเหตุฉุกเฉิน เช่น อัคคีภัย หรือภัยพิบัติทางธรรมชาติอย่างเป็นระบบ

5.3.1.10 ด้านการปกครองบังคับบัญชา องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรจัดอบรมหรือพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีทักษะภาวะผู้นำที่สามารถกระตุ้นแรงบันดาลใจให้กับทีม เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การยกย่องความสำเร็จของบุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เพื่อสร้างความศรัทธาและแรงจูงใจในหมู่ผู้ร่วมงาน

5.3.1.11 ด้านความมั่นคงในการทำงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยใช้ผลงาน ความสามารถและความประพฤติเป็นเกณฑ์หลักในการประเมิน เพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจว่าตำแหน่งงานของตนได้รับการปกป้องจากการแทรกแซงทางการเมืองหรืออคติในการบริหารงาน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกับตัวแปรผลลัพธ์ เช่น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร หรือพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบของแรงจูงใจที่มีต่อความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

5.3.2.2 ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่น เช่น เทศบาล หรือองค์การบริหารส่วนตำบล รวมถึงองค์การบริหารส่วนจังหวัดในจังหวัดอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงผลการวิจัยในเชิงนโยบายระดับท้องถิ่น

5.3.2.3 ควรนำปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาศึกษาร่วมกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้อย่างรอบด้านและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กนกวรรณ อุ่นเรือน. (2556). *ประสิทธิภาพของการใช้สื่อการสอนแบบมัลติมีเดียต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2538). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2538.* กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.

กฤษฎา กรุดทอง. (2560). การเสริมสร้างแรงจูงใจของบุคลากรภาครัฐ. *วารสารบริหารธุรกิจ,* 10(1), 41–56. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

กานต์พิชชา สุริเตอร์. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การ บริหารส่วนตำบล เขตอำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

จิราพร แย้มบาล. (2560). *แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

จีระ หงส์ลดารมภ์. (2552). การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อความยั่งยืนขององค์กร. *วารสารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,* 5(2), 12-25. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

จุไรรัตน์ โชติรื่น. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ชัยชนะ พฤกษชาติ. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ. *วารสารการจัดการภาครัฐ,* 4(2), 33-47. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2554). *มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม แอน ไซเท็กซ์.

เชาว์ โรจนแสง. (2555). *การจัดการผลิตภัณฑ์ราคา* (พิมพ์ครั้งที่ 7). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ณัฐมน พหลทัพ. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลดงลิง อำเภอเมืองกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ณัฐศิกานต์ เชื้อดวงผุย. (2567). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. *วารสารการบริหารภาครัฐ,* 16(1), 101-118. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ดนัย เทียนพุฒ. (2540). *กลยุทธ์การพัฒนาคนสำหรับฝึกอบรมมืออาชีพ.* กรุงเทพฯ: บุ๊คแบงค์.

ดวงเพ็ญ ศรีพรหม. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีในเขตพื้นที่อำเภอวังม่วงและอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี* (วิทยานิพนธรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2551). *การบริหารการพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์หรือการปฏิรูป.* กรุงเทพฯ: กราฟิกฟอร์แมท.

ทิพย์ภิมล ญาณกาย. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลนาทัน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

ธนพรรธ อนุเวช. (2564). *แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ธีรเดช อุสาหะ. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานของเทศบาลตำบลหาดอาษา อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท. *วารสารไตรศาสตร์,* 1(2), 25-32.

นคร เสรีรักษ์ (2555). *วิจัยไม่ใช่เรื่องยาก.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นงลักษณ์ สงวนศิลป์. (2559). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน. *วารสารสังคมศาสตร์,* 8(2), 55–70. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นงลักษณ์ สินสืบผล. (2542). *การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏธนบุรี.

นรินทร์ บุญชู. (2542). *ลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นัทธพงศ์ ดัดถุยาวัตร. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอน ในอำเภออรัญประเทศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

นันทนพ เข็มเพชร. (2560). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน ในกลุ่ม Generation Y: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

นันทวัฒน์ ศรีสด. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

นารีรัตน์ แก้วมณี. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

นารีรัตน์ แก้วมณี. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

นิธิวัฒน์ สังฆะมะณี. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสำนักงานจังหวัดในภาคตะวันออก* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

นิภา แสงศิริ. (2556). *แรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

บงกช รินเสนา. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเทศบาล ในเขตพื้นที่อำเภอโนนสัง จังหวัดหนองบัวลำภู. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม,* (10)3, 325-340.

บรรยงค์ โตจินดา. (2545). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2541). *การพัฒนาการสอน*. กรุงเทพฯ: สุรีวิริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2543). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2558). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุริยาสาส์น.

บุญยง ชื่นสุวิมล. (2551). *โบ๊เบ๊ความเปลี่ยนแปลงของระบบครอบครัวชุมชนชาวไทยเชื้อสายจีนกับประวัติศาสตร์.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุษบา เชิดชู. (2556). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปฐมวงค์ สีหาเสนา. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปทุมพร มันตะลัมพะ. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองวิเชียรบุรี อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์* (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ประทีป โชติคุณเศรษฐ. (2544). *ความต้องการพัฒนาตนเองทางด้านวิชาการของข่าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในสหวิทยาเขตเสรีไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปรีชา เจ็งเจริญ. (2554). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับองค์กร.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปวีณา รัศมีงาม. (2559). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปาลิตา อาษาศรี. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ในจังหวัดกาฬสินธุ์. *วารสารบริหารการศึกษา มศว,* 11(20).

พรรนิภา เพ็งค่ำ. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลพระบุ อำเภอพระยืน จังหวัดขอนแก่น* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

พระพงษ์ศักดิ์ สนฺตมโน. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว. *วารสาร มจร การพัฒนาสังคม,* 4(3), 1-14.

พะยอม วงศ์สารศรี. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

พัชรพรรณ ทาศรี. (2564). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองแสนสุข* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

พิสิทธิ์ สารวิจิตร. (2529). *วิชายุทธศาสตร์การพัฒนาตนเองและบุคลิกภาพจากระดับอนุบาลถึงปริญญาเอก.* กรุงเทพฯ: พงษ์เจริญการพิมพ์.

พุธทรัพย์ มณีศรี. (2531). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ภัทรธิดา พิเคราะห์แน่. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร. *ธรรมทัรรศน์,* 15(2), 101–108.

มนตรี จุฬาไพจิตร. (2555). กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐ. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์,* 7(1), 89-104. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มลฤดี เย็นสบาย. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลมะขามเมืองใหม่ อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2533). *เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ยุทธศาสตร์ ขันตรี. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกู่กาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

รังสรรค์ โฉมยา. (2553). *จิตวิทยาพื้นฐาน: พื้นฐานในการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

รุ่งรัตน์ จองบุญ. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหนองแสง จังหวัดอุดรธานี. *วารสารวิจัยธรรมศึกษา,* 6(2), 282-291.

ละมุล บุตรา. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ลัดดา กุลนานันท์. (2544). *แรงจงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัยสถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ลือชา ภักดีศรี. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเทศบาลตำบลแวง อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วรชัย สุขเอี่ยม. (2550). แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. *วารสารการบริหารทรัพยากรมนุษย์,* 3(1), 45–58. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วรศักดิ์ ลือชาคำ. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลคลองลานพัฒนา* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วิจิตร ศรีสุพรรณ. (2557). การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารการบริหารท้องถิ่น,* 6(1), 21–38. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วิวัฒน์ ศรีธรรมา. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

วุฒิพล สกลเกียรติ. (2542). *เทคนิคการเขียนงานวิจัย.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วุทธิศักดิ์ โภชนุกูล. (2552). *ทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือ*. สืบค้นจาก http://www.pochanukul.com.

ศรีอรุณ เรศานนท์. (2537). *การจัดงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศิรินญภัฐ สิทธิจักร. (2567). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ศิริพร พูลหวัง. (2559). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนเครือข่าย จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ปี การศึกษา 2558* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมคิด บางโม. (2551). *องค์การและการจัดองค์การ.* กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สมบัติ กุสุมาวลี. (2561). *ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมพร วัฒนากูล. (2563). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์,* 11(1), 90-105. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สมหมาย ศิริพัฒนานุกูล. (2562). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ. *วารสารการบริหารจัดการ,* 9(2), 67-82. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2531). *การศึกษาวัฒนธรรมศึกษากระบวนการบริหารและจัดการวัฒนธรรม.* กรุงเทพฯ: สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2561-2565).* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ.

สุกัญญา กำจร. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบล ในเขตอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สุพจน์ ทรายแก้ว. (2543). *การวัดผลการปฏิบัติงาน เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์.* เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.

สุพัตรา จุณณะปิยะ. (2560). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม. *วารสารการวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์*, 6(1), 70-78.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุมนา จรณะสมบูรณ์. (2542). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรศักดิ์ วณิชยวัฒนากุล. (2553). ทฤษฎีแรงจูงใจและผลกระทบต่อการทำงาน. *วารสารการจัดการการศึกษา,* 17(4), 200-215.

สุรีย์พร พึงไชย. (2560). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2561). *โมเดลประเทศไทย 4.0 ผลึกความคิด.* สืบค้นจาก http://www.thansettakij. com /content/9309.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. (2567). *จำนวนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม.* มหาสารคาม: จังหวัดมหาสารคาม.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. (2567). *พ.ร.บ. องค์การบริหารส่วนจังหวัด ปี 2540.* มหาสารคาม: จังหวัดมหาสารคาม.

อดิศรา แย้มโกสุม. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลภูเวียง อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น. *วารสารการบริหารท้องถิ่น,* 13(2), 115-130. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อธิวัฒน์ ปาคาถา. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สำนักงานเทศบาลเมืองมหาสารคาม* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

อภิชาต เทพชมพู. (2553). *การพัฒนาชุดกิจกรรมสงเสริมการเขียนบทร้อยกรองโดยเนนการเรียนรูแบบร่วมมือกลุ่มสาระการเรียนรูภาษาไทยชั้นมัธยมศึกษาปที่ 2* (วิทยานิพนธปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อรุณรัตน์ อิ่มรัง. (2550). *แรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมืองมหาสารคามจังหวัดมหาสารคาม* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

อินทิรา เนียมถนอม. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์,* 15(1), 55-72.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (11th ed.). London: Kogan Page.

Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of on textual performance. In N. Schmitt, W.C. Borman, and Associates (Eds.), Personnel selection in organizations.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Boydell, T.H. (1985). *The management of human resources in the public sector.* London: Macmillan.

Brumbach, G.B. (1988). *Achieving excellence through performance management*. New York: Free Press.

Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.

Cronbach, L.J. (1970). *Essentials of psychological test* (5th ed.). New York: Harper Collins.

Evans, M.G. (1971). *The management of human resources*. New York: McGraw-Hill.

Harbinson, F. and Myers, C.A. (1964). *Management in the industrial world: An international analysis.* New York: McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work.* New York: John Wiley and Sons.

Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work.* New York: John Wiley and Sons.

Kane, R.L. (1996). Performance management and motivation. *Human Resource Management Review,* 6(3), 197-215. Boston: Harvard Business School Press.

Katz, D. (1960). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science,* 5(1), 131-146.

Kelman, H.C. (1967). *Human nature and social behavior.* New York: Holt, Rinehart and Winston.

Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance,* 3(2), 157-189.

Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.

Lynch, R. and Cross, K. (1991). *Measure up! yardsticks for continuous improvement.* Cambridge, MA: Basil Blackwell.

Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality.* New York: Harper and Row Publishers.

Maslow, A.H. (1973). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper and Row.

McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist,* 28(7), 579-585.

Miller, A. (1995). *Human resource management: A critical text.* London: Sage.

Pace, R.W., Smith, P.C. and Millis, B.J. (1994). *Human resource management: The new realities.* St. Paul, MN: West Publishing.

Robbins, S.P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Roe, R.A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 8(1), 1-15.

Rummler, G.A. and Brache, A.P. (1992). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart.* San Francisco: Jossey-Bass.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J. and Osborn, R.N. (2002). *Organizational Behavior.* (7th ed.). New York: John Wiley and Sons.

Schneier, C.E., Beatty, R.W. and Baird, L.S. (1986). Creating a performance management system. *Training and Development Journal,* 40(5), 74-79.

Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review,* 51(1), 1-17.

Skinner, B.F. (1953). *Applied History of Psychology/Learning Theories Science and Human. Behavior.* New York: Macmillan.

Skinner, B.F. (1969). *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis.* New York: Appleton-Century-Crofts.

Skinner, B.F. (1972). *Beyond freedom and dignity*. New York: Knopf.

Sonnentag, S. and Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance,* 1-25.

Viswesvaran, C. and Ones, D.S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment,* 8, 216-226.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. New York: Harper and Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำผลที่ได้รับไปพัฒนา/ปรับปรุงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ต่อไป
2. แบบสอบถามนี้ แบ่งเป็น 4 ส่วน

   ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

   ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

   ส่วนที่ 3 คำถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
3. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

นางสาวสุวิมล ไชยพิศ
นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
   1.1 ☐ ชาย
   1.2 ☐ หญิง
2. อายุ
   2.1 ☐ 23-30 ปี
   2.2 ☐ 31-40 ปี
   2.3 ☐ 41-50 ปี
   2.4 ☐ 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
   3.1 ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
   3.2 ☐ ปริญญาตรี
   3.3 ☐ สูงกว่าปริญญาตรี
4. ตำแหน่ง
   4.1 ☐ ข้าราชการ
   4.2 ☐ ลูกจ้างประจำ
   4.3 ☐ พนักงานจ้าง

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
คำชี้แจง: ท่านจงพิจารณาประเด็นข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านตามเกณฑ์ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามอยู่ในระดับมากที่สุด

มาก หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามอยู่ในระดับมาก

ปานกลาง หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามอยู่ในระดับปานกลาง

น้อย หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามอยู่ในระดับน้อย

น้อยที่สุด หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม						
1.	ด้านความสำเร็จของงาน					
1.1	ผลงานของท่านสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
1.2	ผลลัพธ์ของงานที่ท่านทำสามารถสร้างผลกระทบเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
1.3	การทำงานของท่านช่วยพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร					
1.4	ผลงานของท่านมีส่วนช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร					
1.5	ผลงานของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงปริมาณที่องค์กรได้กำหนดไว้					
2.	ด้านการยอมรับนับถือ					
2.1	เพื่อนร่วมงานเคารพและยอมรับในความสามารถของท่านในการทำงาน					
2.2	ผู้บังคับบัญชาให้ความเคารพและเชื่อมั่นในศักยภาพการทำงานของท่าน					

ข้อ	รายการ	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.3	ท่านได้รับการยอมรับในด้านการปฏิบัติตนในที่ทำงานอย่างมืออาชีพ					
2.4	การแสดงออกถึงจริยธรรมในการทำงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง					
2.5	การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาส่งผลดีต่อความพึงพอใจในการทำงานของท่าน					
3.	ด้านลักษณะของงานที่ทำ					
3.1	งานที่ท่านทำมีความซับซ้อนที่ท้าทายความสามารถของท่าน					
3.2	งานของท่านต้องการทักษะเฉพาะด้านที่สำคัญในการปฏิบัติ					
3.3	งานของท่านต้องการการคิดวิเคราะห์หรือความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา					
3.4	งานที่ท่านทำช่วยพัฒนาทักษะและความรู้ของท่านอย่างต่อเนื่อง					
3.5	งานของท่านมีขั้นตอนที่ชัดเจนและเป็นระบบที่สามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4.	ด้านความรับผิดชอบ					
4.1	ท่านได้รับความไว้วางใจจากองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาในการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย					
4.2	ท่านสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4.3	ท่านมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานที่ท่านทำ					
4.4	ท่านสามารถบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4.5	ท่านมีวินัยในการทำงานที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบที่ได้รับ					

ข้อ	รายการ	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.	ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน					
5.1	องค์กรของท่านให้โอกาสในการพัฒนาตนเองและทักษะเฉพาะด้าน					
5.2	ท่านมีโอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือความรับผิดชอบที่มากขึ้น					
5.3	ผลงานของท่านได้รับการยอมรับและชื่นชมจากองค์กร					
5.4	ท่านมีโอกาสเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ในสายงานของท่าน					
5.5	ท่านมีเส้นทางที่ชัดเจนในการเติบโตในองค์กรของท่าน					
6.	ด้านเงินเดือน					
6.1	เงินเดือนที่ท่านได้รับสะท้อนถึงมูลค่าและความสามารถในการทำงานของท่าน					
6.2	เงินเดือนที่ท่านได้รับสอดคล้องกับประสบการณ์และทักษะของท่าน					
6.3	เงินเดือนของท่านสอดคล้องกับระดับความรับผิดชอบที่ท่านได้รับในงาน					
6.4	เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเป็นธรรมเมื่อเทียบกับงานในตำแหน่งเดียวกันในอุตสาหกรรม					
6.5	เงินเดือนที่ท่านได้รับมีส่วนช่วยให้ท่านมีความพึงพอใจในการทำงาน					
7.	ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน					
7.1	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา					
7.2	ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือท่านในการทำงาน					
7.3	ท่านสามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา					
7.4	ความสัมพันธ์ที่ท่านมีกับเพื่อนร่วมงานส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	รายการ	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.5	เพื่อนร่วมงานของท่านให้การสนับสนุนและช่วยเหลือเมื่อท่านต้องการ					
8.	ด้านนโยบายและการบริหารงาน					
8.1	นโยบายขององค์กรมีความชัดเจนและโปร่งใส					
8.2	การบริหารงานขององค์กรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
8.3	วัตถุประสงค์และความคาดหวังในการทำงานขององค์กรถูกสื่อสารอย่างชัดเจน					
8.4	นโยบายการบริหารงานขององค์กรช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน					
8.5	การจัดการที่ดีขององค์กรช่วยให้ท่านสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
9.	ด้านสภาพการทำงาน					
9.1	สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสงสว่างและอุณหภูมิในสถานที่ทำงานเหมาะสมกับการทำงาน					
9.2	สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยและเหมาะสมต่อการทำงาน					
9.3	เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการ					
9.4	สถานที่ทำงานมีความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย					
9.5	สภาพการทำงานในปัจจุบันส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของท่าน					
10.	ด้านการปกครองบังคับบัญชา					
10.1	ผู้บังคับบัญชาของท่านสื่อสารกับท่านอย่างมีประสิทธิภาพ					
10.2	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่มีคุณค่าในการทำงาน					
10.3	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรมและโปร่งใส					

ข้อ	รายการ	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10.4	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
10.5	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีทักษะในการบริหารจัดการทีมที่ดี					
11.	ด้านความมั่นคงในการทำงาน					
11.1	ท่านรู้สึกมั่นใจในความมั่นคงของตำแหน่งงานของท่านในองค์กร					
11.2	องค์กรมีเสถียรภาพทางการเงินที่ส่งผลต่อความมั่นคงในการทำงานของท่าน					
11.3	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสบายใจ					
11.4	ท่านมีความเสี่ยงต่ำในการถูกเลิกจ้างโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร					
11.5	ความมั่นคงในการทำงานช่วยส่งเสริมให้ท่านพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงาน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

1. ด้านความสำเร็จของงาน

.....

.....

2. ด้านการยอมรับนับถือ

.....

.....

3. ด้านลักษณะของงานที่ทำ

.....

.....

4. ด้านความรับผิดชอบ

.....

.....

5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

.....

.....

6. ด้านเงินเดือน

.....

.....

7. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

.....

.....

8. ด้านนโยบายและการบริหารงาน

.....

.....

9. ด้านสภาพการทำงาน

.....

.....

10. ด้านการปกครองบังคับบัญชา

.....

.....

11. ด้านความมั่นคงในการทำงาน

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ข

ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตารางที่ ข.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
X1	+1	+1	+1	3	1
X2	+1	+1	+1	3	1
X3	+1	+1	+1	3	1
X4	+1	+1	+1	3	1
X5	+1	+1	+1	3	1
X6	+1	+1	+1	3	1
X7	0	+1	+1	2	0.67
X8	+1	+1	+1	3	1
X9	+1	+1	+1	3	1
X10	+1	+1	+1	3	1
X11	+1	+1	+1	3	1
X12	+1	+1	+1	3	1
X13	+1	+1	+1	3	1
X14	+1	+1	+1	3	1
X15	+1	+1	+1	3	1
X16	+1	+1	+1	3	1
X17	+1	+1	+1	3	1
X18	+1	+1	+1	3	1
X19	+1	+1	+1	3	1
X20	+1	+1	+1	3	1
X21	+1	+1	+1	3	1
X22	+1	+1	+1	3	1
X23	+1	+1	+1	3	1
X24	+1	+1	+1	3	1
X25	+1	+1	+1	3	1
X26	+1	0	+1	2	0.67
X27	+1	+1	+1	3	1
X28	+1	+1	+1	3	1
X29	+1	+1	+1	3	1
X30	+1	+1	+1	3	1
X31	+1	+1	+1	3	1

(ต่อ

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
X32	+1	+1	+1	3	1
X33	+1	+1	+1	3	1
X34	+1	+1	+1	3	1
X35	+1	0	+1	2	0.67
X36	+1	+1	+1	3	1
X37	+1	+1	+1	3	1
X38	+1	+1	+1	3	1
X39	+1	+1	+1	3	1
X40	+1	+1	+1	3	1
X41	+1	+1	+1	3	1
X42	+1	+1	+1	3	1
X43	+1	+1	+1	3	1
X44	+1	+1	+1	3	1
X45	+1	+1	+1	3	1
X46	+1	+1	+1	3	1
X47	+1	+1	+1	3	1
X48	+1	+1	+1	3	1
X49	+1	+1	+1	3	1
X50	+1	+1	+1	3	1
X51	+1	+1	+1	3	1
X52	+1	+1	+1	3	1
X53	+1	+1	+1	3	1
X54	+1	+1	+1	3	1
X55	+1	+1	+1	3	1

ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตารางที่ ค.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
X1	0.752
X2	0.741
X3	0.770
X4	0.727
X5	0.765
X6	0.768
X7	0.747
X8	0.758
X9	0.770
X10	0.722
X11	0.739
X12	0.755
X13	0.735
X14	0.765
X15	0.767
X16	0.752
X17	0.736
X18	0.729
X19	0.753
X20	0.743
X21	0.752
X22	0.741
X23	0.770
X24	0.727
X25	0.765
X26	0.768
X27	0.747
X28	0.758
X29	0.770
X30	0.722

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
X31	0.739
X32	0.755
X33	0.735
X34	0.765
X35	0.767
X36	0.752
X37	0.736
X38	0.729
X39	0.753
X40	0.743
X41	0.752
X42	0.741
X43	0.770
X44	0.727
X45	0.765
X46	0.768
X47	0.747
X48	0.758
X49	0.770
X50	0.722
X51	0.739
X52	0.755
X53	0.735
X54	0.765
X55	0.767

หมายเหตุ. Reliability Coefficients, N of Cases = 42, N of Items = 55, Alpha = .750

ภาคผนวก ง

ภาพประกอบการทำวิจัย



ภาพที่ ง.1 สัมภาษณ์ นางสาวกัญญาณัฐ กัณสินนธ์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยนักจัดการงานทั่วไป



ภาพที่ ง.2 สัมภาษณ์ นางสาวปิยนุช ศรีจันทร์ ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ



ภาพที่ ง.3 สัมภาษณ์ นางอรุณี ศรีมหาพรม ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุขปฏิบัติการ



ภาพที่ ง.4 สัมภาษณ์ นางสาวรจนา เวียงปฏิ ตำแหน่ง นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการ



ภาพที่ ง.5 สัมภาษณ์ นายสิปปภาส ภิญโญ ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ



ภาพที่ ง.6 สัมภาษณ์ นายศิวดล ประสงค์สุขสันติ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน



ภาพที่ ง.7 สัมภาษณ์ นางสาวธาราทิพย์ ทวยจันทร์ ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุขปฏิบัติการ

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ อว ๐๖๑๙.๑๖(๑).๐๒/ ว๑๐๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ด้วย **นางสาวสุวิมล ไชยพิศ** รหัสประจำตัวนักศึกษา **๖๖๘๒๖๒๐๙๐๑๐๓** นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ **เรื่อง "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม"**เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันทน์)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ อว ๐๖๑๙.๑๖(๑).๐๒/ว๑๐๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ราตรี เลิศหว้าทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นางสาวสุวิมล ไชยพิศ** รหัสประจำตัวนักศึกษา **๖๖๘๒๖๒๐๙๐๑๐๓** นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ **เรื่อง "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม"** เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ
- ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
- ☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ☑ ตรวจสอบด้านภาษา
- ☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ชาคร คัยนันทน์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันทน์)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ อว ๐๖๑๙.๑๖(๑).๐๒/ว๑๐๔

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.คมคาย อุดรพิมพ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นางสาวสุวิมล ไชยพิศ** รหัสประจำตัวนักศึกษา **๖๖๘๒๖๒๐๙๐๑๐๓** นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ **เรื่อง "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม"**เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ ☑ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
☐ ตรวจสอบด้านภาษา
☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันทน์)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ อว ๐๖๑๙.๑๖(๑).๐๒/ว๑๐๖

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **นางสาวสุวิมล ไชยพิศ** รหัสประจำตัวนักศึกษา **๖๖๘๒๖๒๐๙๐๑๐๓** นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ **เรื่อง "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม"**เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
☑ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
☐ ตรวจสอบด้านภาษา
☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคร คัยนันทน์)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

การเผยแพร่ผลงานวิจัย

สุวิมล ไชยพิศ, ภักดี โพธิ์สิงห์ และสัญญา เคณาภูมิ (2569). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. *วารสารวิชาการรัตนบุศย์, 8(1), มกราคม-เมษายน.*

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวสุวิมล ไชยพิศ
สถานที่ทำงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุข

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2556 วิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาสาธารณสุขชุมชน
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

พ.ศ. 2569 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม