



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักราชเลขาธิการ : ศึกษากรณีแรงจูงใจ

จัดทำโดย นายประเสริฐ ฉัตรชัยศักดิ์
รหัส ๕๐๓๒

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักราชเลขาธิการ :
ศึกษากรณีแรงจูงใจ

จัดทำโดย นายประเสริฐ ฉัตรชัยศักดิ์
รหัส ๕๐๓๒

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....
(ศาสตราจารย์ ดร. สร้อยตระกูล อรรถมานะ)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....
(เอกอัครราชทูต ดร.สมเกียรติ อริยปรัชญา)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....
(ศาสตราจารย์ ดร.พลภัทร บุราคม)
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษา เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักพระราชเลขานุการ : ศึกษากรณีแรงจูงใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักพระราชเลขานุการ จำนวน ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และทำการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวนทั้งสิ้น ๕๑ คน และใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการวิจัย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) รวมถึงการทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดยวิธีแจกแจงแบบตารางไขว้ (crosstabs)

จากผลการศึกษาดังกล่าว พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง ๗ ด้าน สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

๑. ด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน
๒. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
๓. ด้านนโยบายและการบริหารงาน
๔. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง
๕. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ
๖. ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
๗. ด้านการยอมรับนับถือ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เหมือนกัน

ดังนั้น จากผลการศึกษาทำให้ทราบถึงสถานะแรงจูงใจของบุคลากรภายในองค์การในปัจจุบัน สำหรับใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนหรือปรับปรุงเกี่ยวกับแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ในอนาคต ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ท้ายที่สุดองค์การก็จะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดที่ได้วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖ ของกระทรวงการต่างประเทศ โดยที่ รายงานฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ก็ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง ๓ ท่าน ได้แก่ ศาสตราจารย์ ดร.สร้อยตระกูล อรรถมานะ ศาสตราจารย์ ดร.พลภัทร บุราคม และดร.สมเกียรติ อริยปรัชญา ซึ่งให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจน ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องของรายงาน อีกทั้งยังได้ให้ความรู้ ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการเก็บ รวบรวมข้อมูลและการสรุปผล ทำให้รายงานฉบับนี้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

และขอขอบคุณผู้บริหารสำนักราชเลขาธิการ ที่ส่งเสริมให้ผู้ศึกษาเข้ารับการอบรมใน หลักสูตรดังกล่าว รวมถึงข้าราชการสำนักราชเลขาธิการทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี และ ขอขอบคุณเจ้าของผลงานวิจัยต่างๆ ที่ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม โดยผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นของการนำไปสู่การศึกษาวิจัย อย่างจริงจังเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจของบุคลากรขององค์การ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับนำไปพัฒนา บุคลากรในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลให้องค์การประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดที่ได้วางไว้ต่อไป

ประเสริฐ ฉัตรชัยศักดิ์

สิงหาคม ๒๕๕๖

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๒
๑.๓ ขอบเขตการศึกษา	๒
๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษา	๒
๑.๕ นิยามศัพท์	๓
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานการวิจัย – ศึกษา หรือวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๕
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ	๕
๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	๗
๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๑
บทที่ ๓ ผลการศึกษา	๑๓
๓.๑ ประชากรกลุ่มตัวอย่าง	๑๓
๓.๒ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	๑๔
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	๑๔
๓.๔ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	๑๕
๓.๕ การเก็บและรวบรวมข้อมูล	๑๕
๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๖
๓.๗ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๑๖
บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ	๓๐
๔.๑ สรุปผลการศึกษาและการอภิปรายผล	๓๑
๔.๒ ข้อเสนอแนะ	๓๔
บรรณานุกรม	๓๖
ภาคผนวก แบบสอบถาม	๓๗
ประวัติผู้เขียน	๔๒

สารบัญตาราง

ตารางที่ ๑	จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	๑๓
ตารางที่ ๒	แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักงานราชเลขาธิการ จำแนกตามเพศ	๗
ตารางที่ ๓	แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักงานราชเลขาธิการ จำแนกตามอายุ	๗
ตารางที่ ๔	แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักงานราชเลขาธิการ จำแนกตามตำแหน่งงาน	๗
ตารางที่ ๕	แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักงานราชเลขาธิการ จำแนกตามระดับการศึกษา	๗
ตารางที่ ๖	แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักงานราชเลขาธิการ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	๗
ตารางที่ ๗	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักงานราชเลขาธิการ เป็นรายด้าน	๗
ตารางที่ ๘	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักงานราชเลขาธิการ ด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน เป็นรายข้อ	๗
ตารางที่ ๙	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักงานราชเลขาธิการ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง เป็นรายข้อ	๗
ตารางที่ ๑๐	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักงานราชเลขาธิการ ด้านการยอมรับนับถือเป็นรายข้อ	๗
ตารางที่ ๑๑	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักงานราชเลขาธิการ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นรายข้อ	๗
ตารางที่ ๑๒	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักงานราชเลขาธิการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน เป็นรายข้อ	๗
ตารางที่ ๑๓	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักงานราชเลขาธิการ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการเป็นรายข้อ	๗

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ ๑๔	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นรายชื่อ	๗
ตารางที่ ๑๕	แสดงการเปรียบเทียบระหว่างเพศกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ในภาพรวมทุกด้าน	๗
ตารางที่ ๑๖	แสดงการเปรียบเทียบระหว่างอายุกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ในภาพรวมทุกด้าน	๗
ตารางที่ ๑๗	แสดงการเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ในภาพรวมทุกด้าน	๗
ตารางที่ ๑๘	แสดงการเปรียบเทียบระหว่างระดับการศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ในภาพรวมทุกด้าน	๗
ตารางที่ ๑๙	แสดงการเปรียบเทียบระหว่างประสบการณ์การทำงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ในภาพรวมทุกด้าน	๗

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักราชเลขาธิการเป็นหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานเลขานุการในพระองค์พระมหากษัตริย์ มีภารกิจหลักเกี่ยวกับงานหนังสือที่หน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชน และบุคคลทั่วไปส่งเข้ามา เพื่อขอให้นำความกราบบังคมทูลพระกรุณา ขอพระราชทานพระบรมราชานุญาต พระบรมราชวินิจฉัย และพระมหากฤษฎา รวมทั้งทำหน้าที่รับพระราชทานพระราชดำริ และพระราชดำรัส เพื่อเชิญไปยังหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานระหว่างพระมหากษัตริย์ กับรัฐบาล และหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนบุคคลทั่วไป ทั้งที่เป็นราชการแผ่นดิน และการส่วนพระองค์ ด้วยเหตุนี้ จึงถือได้ว่า สำนักราชเลขาธิการเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจอันสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงานสนองเบื้องพระยุคลบาทอย่างใกล้ชิด ซึ่งผลงานของสำนักราชเลขาธิการ ในท้ายที่สุดก็เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติโดยส่วนรวม (สำนักราชเลขาธิการ, ๒๕๔๔, หน้า ๘๗)

ด้วยเหตุนี้ สำนักราชเลขาธิการ จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอย่างถูกวิธี โดยผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการ ศึกษาความต้องการของบุคลากรภายในองค์การว่าบุคลากรเหล่านั้นมีความต้องการหรือมีความพอใจสิ่งใดจากการปฏิบัติงาน และจะต้องพยายามตอบสนองความต้องการหรือความพอใจนั้นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคลากรเหล่านั้น ให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุดตรงตามเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานก็มีความสุขและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การได้วางไว้ ซึ่งปัจจัยที่จะนำไปสู่สิ่งที่กล่าวมาข้างต้น คือ แรงจูงใจ (Motives) ด้วยความเชื่อที่ว่าหากบุคลากรมีแรงจูงใจที่ดีก็จะมี ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้า สุพานี สฤกษ์วานิช (๒๕๕๒, หน้า ๑๕๔) กล่าวว่า โดยทั่วไปผู้ใดที่มีความสุขและมีแรงจูงใจในชีวิตก็จะเหมือนกับว่าคนนั้นมีดอกไม้อยู่บนใบหน้าและจิตใจ ทำให้คนนั้นมีพลังและมีชีวิตชีวา สดชื่นรื่นเริง แต่ถ้าขาดแรงจูงใจ คนนั้นก็มักจะหดหู เศร้าหมอง และไร้พลังในการทำงาน ถ้าบุคลากรในองค์การมีความสุข มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรเหล่านั้นก็จะมี ความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการทำงาน รักงาน และทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วง แต่ถ้าขาดแรงจูงใจในการทำงานก็อาจเกิดพฤติกรรมเบี่ยงเบนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ไม่ตั้งใจทำงาน ทำงาน ผิดพลาดเสียหาย หรือขาดงาน หยุดงานบ่อย ๆ ดังนั้น แรงจูงใจจะทำให้คนมีพลังและความหวัง มีความสุขในชีวิตทั้งชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานด้วย

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษา เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักราชเลขาธิการ : ศึกษากรณีแรงจูงใจ โดยนำทฤษฎีของ Herzberg ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย หลาย

ประการ ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของสำนักราชเลขาธิการ ซึ่งผลการศึกษจะทำให้ทราบถึงสถานะแรงจูงใจของบุคลากรภายในองค์กรในปัจจุบัน สำหรับใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนหรือปรับปรุงเกี่ยวกับแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ในอนาคต ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ท้ายที่สุดองค์กรก็จะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดที่ได้วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

๑.๓ ขอบเขตการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักราชเลขาธิการ : ศึกษากรณีแรงจูงใจ โดยผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

๑.๓.๑ ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ จำนวนทั้งสิ้น ๕๑ คน

๑.๓.๒ ตัวแปรที่ศึกษา แบ่งเป็น

๑.๓.๒.๑ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพส่วนบุคคลของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ด้านเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ การทำงาน

๑.๓.๒.๒ ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ๗ ด้าน คือ

- ๑) ด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน
- ๒) ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง
- ๓) ด้านการยอมรับนับถือ
- ๔) ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น
- ๕) ด้านนโยบายและการบริหารงาน
- ๖) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ
- ๗) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษา

เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการวางแผน กำหนดนโยบาย และปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อสร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานก็มีความสุขและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กร ได้วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๕ นิยามศัพท์

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการศึกษาตรงกันในเรื่องความที่จะต้องใช้อ้างอิงหรือกล่าวถึง ผู้ศึกษาจึงขอกำหนदनิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาดังต่อไปนี้

๑.๕.๑ ข้าราชการสำนักราชเลขาธิการ หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสังกัดกองกลาง ได้แก่ กลุ่มงานอำนวยการและบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานการคลัง กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ และกลุ่มงานคอมพิวเตอร์และข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

๑.๕.๒ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่ผลักดันพลังภายในของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการให้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดหรือตอบสนองความต้องการ โดยข้าราชการจะประเมินแรงจูงใจเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแบ่งออกเป็น ๗ ด้าน ดังนี้

๑) ด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน หมายถึง ตำแหน่งงานมีความสอดคล้องกับความรับผิดชอบในงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ถนัด และมีโอกาสได้ใช้ความรู้อย่างเต็มที่ การเลือกวิธีการปฏิบัติงานได้ตามความต้องการและเหมาะสม การมีความภูมิใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง ผู้บังคับบัญชาแสดงความพอใจในการปฏิบัติงาน และความพอใจที่ได้รับมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นจากเดิม

๒) ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง หมายถึง งานที่ปฏิบัติอยู่มีโอกาสพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าได้ตามที่พึงประสงค์ การพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม และมีมาตรฐานที่เชื่อถือได้ การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้ศึกษาต่อ อบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ผู้บังคับบัญชาแสดงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของท่าน การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความมั่นคง และอาชีพมีความมั่นคงและสามารถดำรงชีวิตได้

๓) ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของท่าน ผลงานได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างอิสระ

๔) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง การได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน ผู้บังคับบัญชามีส่วนทำให้มีความสุขกับการปฏิบัติงานและเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเมื่อพบปัญหาผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา แนะนำ และชี้แจงแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงานให้ทราบ หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การให้ความร่วมมือและสนับสนุนการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ข้าราชการในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาคำนึงถึงทุกข์สุขและเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา และการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

๕) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง นโยบายของหน่วยงานสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันนโยบายและการบริหารงานในหน่วยงานมีความเหมาะสม ผู้บังคับบัญชามีหลักพิจารณาการมอบหมายผู้ปฏิบัติให้เหมาะสมกับงาน ผู้บังคับบัญชามีการชี้แจง

ระบบการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาช่วยให้การบริหารของหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

๖) เงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง รายได้จากเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและปริมาณงาน สวัสดิการเรื่องการเบิกค่ารักษาพยาบาลและบริการด้านต่าง ๆ มีความเหมาะสม ข้าราชการในหน่วยงานมีการพูดถึงเรื่องอัตราเงินเดือนที่เป็นธรรม เงินเดือนที่ได้รับเพิ่มขึ้นในแต่ละปี และผลตอบแทนอื่น ๆ มีความเหมาะสม สวัสดิการเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ตัดสินใจทำงานในหน่วยงานนี้ และรายได้ที่ได้รับจากหน่วยงานมีความเหมาะสมกับการดำรงชีวิต

๗) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน วัสดุและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอ หน่วยงานจัดสถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน สะดวกต่อการติดต่อประสานงาน วัฒนธรรมของหน่วยงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และสถานที่ทำงานมีความสะอาด สวยงาม ทำให้มีบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน

๑.๕.๓ เพศ หมายถึง เพศของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการ แบ่งเป็น ชายและหญิง

๑.๕.๔ อายุ หมายถึง อายุของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการ แบ่งเป็น ๒๐ - ๓๐ ปี ๓๑ - ๔๐ ปี ๔๑ - ๕๐ ปี และ ๕๑ ปีขึ้นไป

๑.๕.๕ ตำแหน่งงาน หมายถึง ประเภทตำแหน่งของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการ ที่ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็นประเภททั่วไป และประเภทวิชาการ

๑.๕.๖ ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการ แบ่งเป็น ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

๑.๕.๗ ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งนับเวลาตั้งแต่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งจนถึงปัจจุบัน แบ่งเป็น น้อยกว่า ๕ ปี ๕ - ๑๐ ปี ๑๑ - ๑๕ ปี และ ๑๖ ปีขึ้นไป

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี ผลงานการวิจัย – ศึกษา หรือวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน วุฒิมพล สกกลเกียรติ (๒๕๔๖, หน้า ๑๗๗ – ๑๘๐) กล่าวว่า แรงจูงใจก็เช่นเดียวกับการเรียนรู้ที่ นักจิตวิทยาในแต่ละกลุ่มมีความคิดหรือความเชื่อแตกต่างกันออกไป ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ แนวคิด คือ แนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยม (behaviorists approaches) แนวคิดของกลุ่มพุทธินิยม (cognitive theorists) แนวคิดของกลุ่มมนุษยนิยม (humanists) และแนวคิดของนักทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (social learning theorists) โดยมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยม (behaviorists approaches) เป็นแนวคิดที่เป็นวิทยาศาสตร์ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างมาก และเป็นพื้นฐานต่อแนวคิดอื่น ๆ ฉะนั้นหากต้องการอธิบาย ถึงเรื่อง แรงจูงใจก็จะเริ่มต้นด้วยการนำแนวคิดของกลุ่มนี้เป็นหลัก ดังเช่นคำอธิบายของคำว่าแรงจูงใจที่พบ เห็นโดยทั่วไปในเอกสารต่าง ๆ จากแนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยมเชื่อว่า แรงจูงใจเกิดโดยตรงจาก แรงขับ (drive) ภายในร่างกาย ซึ่งรวมถึงอารมณ์ต่าง ๆ ด้วยและมีแนวโน้มที่จะตอบสนอง ตาม ประสบการณ์เดิม โดยจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรืออินทรีย์ที่ถูกสกัดกั้นไม่ได้รับสิ่งที่อินทรีย์ต้องการจึงเกิด แรงขับออกมาผลักดันให้แสดงพฤติกรรม แนวคิดสำคัญได้แก่ แรงขับ (drive) ผล (effect) และการ เสริมแรง (reinforcement)

การเสริมรแรงนับเป็นหลักสำคัญต่อการเกิดแรงจูงใจ โดยอธิบายเรื่องแรงจูงใจในแง่ของ ประสบการณ์ที่บุคคลได้รับมาตั้งแต่เกิดว่า ทำไมประสบการณ์บางอย่างจึงสามารถกระตุ้นให้เกิด อากาการตอบสนองได้มากกว่าประสบการณ์บางอย่าง จากการทดลองที่สังเกตพฤติกรรมของหนู ซึ่ง อดอาหาร และสังเกตว่าการให้การเสริมแรงจะนำไปสู่การเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง ใน ลักษณะใด ผลการทดลองสรุปได้ว่า แรงจูงใจนั้นเกิดจากแรงขับหรือความต้องการทางด้านร่างกาย เชื่อมโยงกับอาหารที่ได้รับซึ่งถือว่าเป็นการเสริมแรง ถ้านำผลการทดลองมาอธิบายในเรื่องของการ เรียนรู้คือ บุคคลได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้เพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น เพราะต้องการความชื่นชมจากคน รอบข้างหรือรางวัล เพราะประสบการณ์เดิมที่เคยได้รับเป็นเช่นนี้มาก่อน เช่น ในอดีตสถานที่ทำงาน เดิม เมื่อทำงานดีได้รับรางวัลตอบแทน ในโรงเรียนเมื่อเรียนได้ดีจะได้รับคำชมเชย เป็นต้น

ฉะนั้นการเสริมแรงอาจเป็นคำชมหรือรางวัลที่ให้กับบุคคลเมื่อแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ก็จะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลกระทำพฤติกรรมนั้นอีก

แนวคิดของกลุ่มพุทธินิยม (cognitive theorists) เป็นแนวคิดรวบยอด คือ เป้าหมาย (goal) ความคาดหวัง (expectancy) ความตั้งใจ (intention) และจุดมุ่งหมาย (purpose) รวมทั้ง แผนการ (plan/schemas) และเหตุผล (attributions) นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้เชื่อว่าบุคคลไม่ใช่จะ ตอบสนองเพียงสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ภายนอกที่เป็นเงื่อนไขความต้องการทางด้านร่างกายตามความ

เชื่อของกลุ่มพฤติกรรมนิยมเท่านั้น แต่จะตอบสนองหรือแสดงพฤติกรรมตามการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ของบุคคลภายในสภาพแวดล้อมที่ตนรับรู้ (psychological environment) ซึ่งเป็นโลกของตนเองที่อาจไม่มีอยู่จริงตามสภาพความเป็นจริง (psysical environment) หรือเรียกว่า life space ซึ่งประกอบด้วยจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย การแปลความ ความจำ ความมุ่งหวัง เป็นต้น ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เมื่อบุคคลเกิดความต้องการและถูกขัดขวางจึงมีการเสียสมดุลภายใน life space ของตน ก่อให้เกิดความเครียด (tension) จึงได้รับแรงกระตุ้นจากหลายทิศทางให้แสดงพฤติกรรมเพื่อลดความเครียดนั้น ด้วยการคิดพิจารณาไม่ว่าจะเป็นการตั้งเป้าหมาย การวางแผน ความคาดหวัง ความตั้งใจและอื่น ๆ เพื่อเอาชนะอุปสรรคให้ประสบความสำเร็จตามความต้องการนั้น และทำให้เกิดความสมดุลใน life space ของตน

แนวโน้มที่จะกระทำเพื่อลดความเครียดโดยการเอาชนะอุปสรรคให้ได้ผลสำเร็จนั้นคือแรงจูงใจ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่น ขณะที่เราเร่งทำงานหนึ่งตั้งแต่เช้าจนถึงเวลาบ่าย โดยไม่รู้สึกหิวแต่อย่างไร แต่เมื่อดูเวลาแล้วพบว่า เรายังไม่ได้รับประทานอาหารกลางวันจึงตัดสินใจหยุดทำงานชั่วคราว เพื่อรับประทานอาหารเช้าแล้วจึงกลับมาทำงานต่อ การพักเพื่อรับประทานอาหารเช้าเป็นการตัดสินใจกระทำหรือเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการคิดของเราในช่วงเวลานั้นไม่ใช่เพราะการเสริมแรงในอดีต และการรับประทานอาหารเช้ากลางวันก็ไม่ได้เกิดจากความหิวที่จูงใจให้เรารับประทานอาหารเช้า นอกจากนี้แนวคิดของทฤษฎีนี้ยังมองว่าเป็นผู้กระตุ้นหรือร้อนที่จะหาข้อมูลความรู้ เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาที่พบในเวลานั้นและเน้นแรงจูงใจภายใน

แนวคิดของกลุ่มมนุษยนิยม (humanistic approaches) แนวคิดของกลุ่มมนุษยนิยมในเรื่องแรงจูงใจนั้นจะคล้ายคลึงกับแนวคิดของกลุ่มพุทธินิยม โดยเฉพาะในเรื่องแรงจูงใจภายในซึ่งเป็นการต้องการที่ติดตัวมนุษย์มาตั้งแต่เกิด มนุษย์มีแนวโน้มที่จะ ต้องการไปสู่การเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ (self-actualization) ไม่ใช่แสดงพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการทางด้านร่างกายเท่านั้น เพราะ เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลยังคงถูกจูงใจให้แสดงพฤติกรรมต่อไปเพื่อเติมเต็มศักยภาพของตน ฉะนั้นเมื่อต้องการจูงใจบุคคลให้เรียนรู้ จึงต้องส่งเสริมทรัพยากรภายในของบุคคลนั้น ซึ่งได้แก่ความรู้ความสามารถ (sense of competence) การยอมรับในตนเอง (self - esteem) ความเป็นตัวของตัวเอง (autonomy) และการเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ (self-actualization) แนวคิดต่อแรงจูงใจจึงเน้นความอิสระของบุคคล ทางเลือก (choice) การตัดสินใจด้วยตนเอง และความพยายามเพื่อความเจริญเติบโตของบุคคล

แนวคิดของนักทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (social learning approaches) แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมในเรื่องแรงจูงใจนั้น เป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดของพฤติกรรมนิยมและพุทธินิยมเข้าด้วยกัน โดยนำแนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยมในเรื่องผล (effects) หรือผลลัพธ์ (outcomes) ของพฤติกรรม และแนวคิดที่กลุ่มพุทธินิยมสนใจในด้านผลกระทบของความเชื่อและความคาดหวังของบุคคลมาใช้ คำอธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมนั้นสามารถอธิบายได้ในลักษณะทฤษฎีความคาดหวังควบคู่กับทฤษฎีคุณค่า (expectancy x value theories) ซึ่งหมายความว่าแรงจูงใจจะเป็นผลมาจากแรงปัจจัยหลักทั้งสองประการคือ ความคาดหวังในการบรรลุเป้าหมายของบุคคลและคุณค่าของเป้าหมายต่อบุคคลนั้นหรือกล่าวเป็นคำถามได้ว่า ถ้าผมประสบผลสำเร็จ ผลลัพธ์จะมีคุณค่าหรือเป็นรางวัลหรือไม่ แต่ถ้าปัจจัยหลักทั้งสองตัวนั้นมีตัวใดตัวหนึ่งมีค่า

เท่ากับศูนย์ก็จะไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ถ้าผมเชื่อว่าผมมีโอกาสที่จะสร้างผลงานศึกษาที่ดีเด่นได้ (ความคาดหวังสูง) และถ้าผลงานศึกษานั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อผมมาก (คุณค่าสูง) แรงจูงใจของผมก็จะแข็งแกร่งอย่างยิ่ง ทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคมของ Bandura (Bandura's social cognitive theory) จะเป็นตัวอย่างที่ดีที่ชี้ให้เห็นวิธีการที่ความคาดหวังและคุณค่ามีต่อแรงจูงใจ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชื่อว่า บุคลิกภาพของบุคคลเป็นผลพวงจากปฏิกิริยาโต้ตอบของบุคคลผู้นั้นกับสภาพแวดล้อมหรือบุคคลอื่น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าทฤษฎีนี้เน้นประสบการณ์ว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเหนือบุคลิกภาพของบุคคล การศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจนั้นย่อมขึ้นอยู่กับผู้ศึกษาว่าจะศึกษาเพื่อนำแนวคิดแรงจูงใจนั้นไปเพื่อจุดมุ่งหมายใด สำหรับการนำเสนอทฤษฎีแรงจูงใจในครั้งนี้ง่าเน้นที่จะให้ข้อมูลพื้นฐาน ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน โดยให้สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ระหว่างปี ค.ศ. ๑๙๕๐ - ๑๙๕๙ เกิดการพัฒนาการในเรื่องแนวคิดรวบยอดทางแรงจูงใจขึ้นอย่างเป็นมรรคผล ก่อให้เกิดการศึกษาแรงจูงใจที่น่าเชื่อถือมากขึ้นและเกิดทฤษฎีแรงจูงใจของคางานหรือทรัพยากรมนุษย์ได้ดีที่สุด ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg นอกจากนี้ทฤษฎีหลัก ๓ ทฤษฎีดังกล่าวแล้ว ในระยะหลัง ๆ ได้มีการพัฒนาทฤษฎีใหม่ ๆ ขึ้นมา เพื่ออธิบายแรงจูงใจได้เที่ยงตรงยิ่งขึ้น ได้แก่ ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของ McClelland ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีการเสริมแรง ทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎีความคาดหวัง และแนวคิดของการนำทฤษฎีผสมผสานเพื่อการนำไปใช้อีก ๒ แนวคิด คือ แนวคิดของ Stephen P. Robbins และแนวคิดของ John A. Wagner III และ John R. Hollenbeck

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจสามารถแบ่งเป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่ แนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยมเป็นแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับและเป็นพื้นฐานต่อแนวคิดอื่น ๆ ซึ่งแนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยมเชื่อว่า แรงจูงใจเกิดจากแรงขับภายในร่างกาย แนวคิดกลุ่มพุทธินิยมเป็นแนวคิดรวบยอดคือ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความตั้งใจ จุดมุ่งหมาย รวมทั้งแผนการและเหตุผล แนวคิดของกลุ่มมนุษยนิยมมีแนวคิดคล้ายคลึงกับกลุ่มพุทธินิยมในเรื่องแรงจูงใจภายใน โดยแนวคิดต่อแรงจูงใจจึงเป็นอิสระของบุคคล การตัดสินใจด้วยตนเอง และความพยายามเพิ่มความเจริญเติบโตของบุคคล และแนวคิดของนักทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยมในเรื่องผลหรือผลลัพธ์ และกลุ่มพุทธินิยมในด้านผลกระทบของความเชื่อและความคาดหวังของบุคคลเข้าด้วยกัน

๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

๒.๒.๑ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs)

Maslow (อ้างถึงใน อรุณี ทรดาล และปฐม นิคมานนท์, ๒๕๔๗, หน้า ๒๐๘ - ๒๐๙) กล่าวว่า เป็นผู้หนึ่งที่ศึกษาความต้องการของมนุษย์และได้นำความต้องการนั้นมาจัดเรียงลำดับขั้น (hierarchy of needs) โดยเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการมาตั้งแต่เกิดและความต้องการเหล่านี้จะเรียงเป็นลำดับขั้นจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาความต้องการขั้นสูงสุด เมื่อความต้องการ

ขั้นต่ำสุดได้รับการตอบสนองอย่างพึงพอใจแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการในขั้นสูงต่อไปเรื่อย ๆ Maslow ได้อธิบายลำดับขั้นความต้องการไว้ ดังนี้

๒.๒.๑.๑ ความต้องการทางด้านกาย (physiological หรือ physical needs) เป็นความต้องการ ขั้นพื้นฐานที่มีอำนาจสูงสุด และเห็นชัดที่สุดของความต้องการทั้งหมด เป็นความต้องการที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ความพึงพอใจที่ได้รับในขั้นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่า แต่ถ้าบุคคลประสบความล้มเหลวที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานในขั้นนี้จะไม่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น

๒.๒.๑.๒ ความต้องการความปลอดภัย หรือความรู้สึกมั่นคง (safety needs) ความต้องการความปลอดภัยนี้จะสังเกตได้ง่ายในทารกและในเด็กเล็ก ๆ เนื่องจากเขาต้องการความช่วยเหลือและต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น ดังจะเห็นได้จากการที่เด็กกลัวคนแปลกหน้า กลัวที่ต้องอยู่ตามลำพัง กลัวเสียงดัง เป็นต้น ความต้องการความปลอดภัยนี้ยังมีอิทธิพลต่อผู้ใหญ่บางคนเช่นกัน เช่น กลัวอาชญากรรม น้ำท่วม แผ่นดินไหว การเกิดอุบัติเหตุ

๒.๒.๑.๓ ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (love & belonging needs) ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อต้องการขั้นที่ ๑ และขั้นที่ ๒ ได้ตอบสนองแล้ว โดยธรรมชาติทุกคนอยากได้รับความรัก อยากเป็นที่รักของใครคนใดคนหนึ่ง ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้บุคคลจะรู้สึกถูกทอดทิ้ง เหงา และว่าเหว ความต้องการชนิดนี้คนที่ขาดมากจะต้องการมาก เช่น คนที่ขาดเพื่อน ขาดพ่อแม่ หรือคนที่ต้องการไปอยู่ห่างไกลจากครอบครัวจะต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อนมาก

๒.๒.๑.๔ ความต้องการความยอมรับนับถือ (esteem needs) มนุษย์ต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือเป็นลำดับต่อไป Maslow ได้แบ่งความต้องการได้รับการยกย่องนับถือออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑) ความต้องการนับถือตนเอง (self actualization) เป็นความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน และชีวิตครอบครัวได้ ต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถ เป็นต้น

๒) ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น หมายถึง ความต้องการที่จะได้รับ การยกย่องชมเชยในสิ่งที่กระทำที่ ทำให้รู้ว่าตนเองมีค่า มีความสามารถ และได้รับการยอมรับจากคนอื่น

๒.๒.๑.๕ ความต้องการที่จะพัฒนาตนให้เต็มศักยภาพ เป็นความต้องการขั้นสูงของชีวิตที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตน หลังจากที่ได้รับ การตอบสนองในขั้นต่าง ๆ แล้ว ความต้องการชนิดนี้จะแตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของแต่ละบุคคลผู้นั้น และสรุปลักษณะของบุคคลที่จะสามารถเข้าใจตนเองได้อย่างแท้จริงไว้ดังนี้

- ๑) มีประสิทธิภาพและความสามารถที่จะรับรู้ความจริง
- ๒) มีความคิดที่เป็นไปอย่างธรรมชาติ ไม่ถูกบังคับจากความคิดดั้งเดิม
- ๓) ยอมรับตนเองและผู้อื่นรวมทั้งความเป็นจริงในธรรมชาติ
- ๔) มีความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมและชอบทดลองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ

๕) มีความสนใจพื้นฐานทางปรัชญาและจริยธรรม

๖) มีอารมณ์ขัน

สรุปได้ว่า ความต้องการในลำดับแรกของมนุษย์คือความต้องการทางด้านร่างกาย หรือปัจจัยสี่ ประกอบด้วย อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ซึ่งเป็นความต้องการที่มีความสำคัญ และจำเป็นมากที่สุดสำหรับมนุษย์เมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการในลำดับอื่น หลังจากมนุษย์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการอันดับแรกนี้แล้วก็จะเกิดความต้องการในอันดับที่ ๒ ซึ่งมีความสำคัญรองลงมาคือ ความต้องการความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่มีผลต่อความมั่นคงของชีวิต หรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินของตน ตราบใดที่คนมีความรู้สึกว่าจะตนเองยังไม่มีความปลอดภัยอย่างเพียงพอ ความต้องการอันดับต่อไปก็จะไม่เกิดขึ้น ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองในเรื่องความปลอดภัยอย่างเพียงพอแล้ว คนจะต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ โดยธรรมชาติมนุษย์ไม่เพียงแต่ต้องการให้คนอื่นรักตนเองเท่านั้น แต่ยังต้องการรักคนอื่นด้วย ความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากตนเองและผู้อื่น ต้องการความมีหน้ามีตาในสังคมโดยการสร้างชื่อเสียงให้บุคคลทั่วไปยกย่องในความสามารถ เพื่อเป็นความภาคภูมิใจในความสำเร็จของชีวิตของตน และความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ คือ ความต้องการพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ

นอกจากนี้ สุรางค์ โค้วตระกูล (๒๕๕๒, หน้า ๑๕๙) กล่าวว่า นอกจากความต้องการขั้นพื้นฐานทั้ง ๕ ประเภทแล้ว ยังมีความต้องการอีก ๒ ประเภทรวมอยู่ด้วย คือ

๑) ความต้องการที่จะรู้และเข้าใจ (need to know and understand) เป็นลำดับที่ ๖

๒) ความต้องการทางสุนทรียภาพ (aesthetic needs) เป็นลำดับที่ ๗

ซึ่งมีนักจิตวิทยาไม่เห็นด้วยกับการจัดลำดับเป็นขั้นที่ ๖ และ ๗ เพราะคิดว่า self actualization ควรเป็นความต้องการสูงสุด เพราะเป็นกระบวนการที่คนเราทุกคนได้รับความพอใจในความต้องการพื้นฐานทั้ง ๔ ประเภทแล้ว และเป็นการยากที่จะเชื่อได้ว่าคนเราจะถึงขั้น self actualization อย่างสมบูรณ์แล้วจึงจะมีความต้องการทางสติปัญญา หรือความต้องการที่จะรู้และเข้าใจ และอีกประการหนึ่ง Maslow ได้เขียนไว้ในหนังสือของเขาว่า ความต้องการที่จะรู้และเข้าใจ เป็นความจำเป็นที่จะมีก่อนเพื่อจะมีพฤติกรรมสนองตอบความต้องการพื้นฐานอย่างอื่น

๒.๒.๒ ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg Two-Factor Theory)

Herzberg (อ้างถึงในวุฒิปด สกสกลเกียรติ, ๒๕๔๖, หน้า ๑๙๐ - ๑๙๓) สรุปว่า ทฤษฎีสองปัจจัย หรือ Motivation - Hygiene Theory นี้ ได้นำเสนอได้ด้วยความเชื่อในเรื่องความสัมพันธ์ของบุคคลต่องาน โดยเฉพาะทัศนคติของบุคคลต่องาน จะสามารถตัดสินได้ถึงความสำเร็จและความล้มเหลว จากการสำรวจของ Herzberg ด้วยคำถามว่า “บุคคลต้องการอะไรจากงานของพวกเขา?” กับนักบัญชีและวิศวกร ๒๐๐ คน โดยให้อธิบายสถานการณ์ที่พวกเขาารู้สึกพอใจ และมีแรงจูงใจสูง และสถานการณ์ที่พวกเขาู้สึกไม่พอใจและไม่มีแรงจูงใจในการทำงานของพวกเขา คำตอบที่ได้ Herzberg ได้นำมาแยกเป็น ๒ ปัจจัยคือ

๒.๒.๒.๑ ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) ยงยุทธ เกษสาคร (๒๕๔๑, หน้า ๗๒) กล่าวว่า ปัจจัย จูงใจเป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น อัน

เนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่

๑) ความสำเร็จของงาน (achievement) คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นนั้นคือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ

๒) ความก้าวหน้า (advancement) แต่ละบุคคลได้รับความก้าวหน้าโดยการพัฒนา ให้เกิดทักษะใหม่ ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

๓) การยอมรับนับถือ (esteemed) เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูดหรือเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อย ๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

๔) ความรับผิดชอบ (responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขาจะช่วยให้เกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการมีโอกาสที่จะรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรู้สึกรับผิดชอบขึ้นแล้วการถูกควบคุมภายนอกก็จะลดลง

๕) ลักษณะของงาน (the work itself) ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติจะต้องท้าทาย ความรู้ความสามารถ ไม่ซ้ำซาก และสร้างความรู้สึกว่ามี ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

๒.๒.๒.๒ ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) หรือปัจจัยการบำรุงรักษา (maintenance) เป็นตัวป้องกัน ไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวที่มีความสำคัญน้อยมากเมื่อเทียบกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่

๑) เงินเดือน (salary) หรือค่าตอบแทน (compensation) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจอยู่ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือนหรือสิ่งอื่น ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

๒) โอกาสก้าวหน้า (possibility of growth) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสดำรงตำแหน่ง โยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งในหน่วยงานที่สูงขึ้น หรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

๓) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (interpersonal relationship) หมายถึง การพบ สันจรค์ของบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

๔) สถานภาพ (status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคนอื่น หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้น ๆ อยู่ในฐานะตำแหน่งใดในองค์กร

๕) การนิเทศก์ (supervision) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นิเทศก์สามารถวิเคราะห์ความสามารถของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ที่มีลักษณะอยู่ในขอบเขตหรือเป็นการทำงานอิสระ

๖) นโยบายและการบริหาร (policy and administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

๗) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (working condition) หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายหรือความสะดวกสบายในการทำงาน รวมทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

๘) สภาพความเป็นอยู่ (person life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องานของเขา

๙) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักราชเลขาธิการ : ศึกษากรณีแรงจูงใจ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบการศึกษา ดังนี้

ไกรวัลย์ เจตนาคุณาศาสตร์ (๒๕๔๕) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พอร์คคิงส์ อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด โรงงานบ้านโป่ง ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจของพนักงาน โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันในทุกด้าน ยกเว้นพนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความมั่นคงในงาน รวมถึงด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ประสงค์ ภาเรือง (๒๕๕๑) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า (๑) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (๒) พนักงานครูเทศบาลที่มีตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

มณฑล รอยตระกูล (๒๕๔๖) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการศึกษาพบว่า (๑) ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ งานบริการ งานทั่วไป งานรับชำระหนี้และคืนภาษี และงานสำรวจเร่งรัดภาษีอากรค้าง (๒) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกือบ ทุกด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานสภาพการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในงาน ส่วนแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าและด้านเงินเดือน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับกลาง

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านนโยบายขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านผลตอบแทนที่ได้รับ รวมถึงปัจจัยส่วนบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้ เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการนำมาใช้ในการพิจารณา ซึ่งผู้ศึกษานำแนวคิดมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบตัวแปรในการศึกษา เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักราชเลขาธิการ : ศึกษากรณีแรงจูงใจ โดยนำปัจจัยภายนอกมาเป็นตัวแปรตาม และเปรียบเทียบแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานกับตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน เพื่อนำผลการศึกษามาเสนอต่อองค์กรสำหรับปรับปรุงและหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป

บทที่ ๓ ผลการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (survey research) เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักพระราชเลขาธิการ : ศึกษากรณีแรงจูงใจ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการศึกษาดังต่อไปนี้

๑. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง
๒. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
๓. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
๔. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
๕. การเก็บและการรวบรวมข้อมูล
๖. การวิเคราะห์ข้อมูล
๗. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

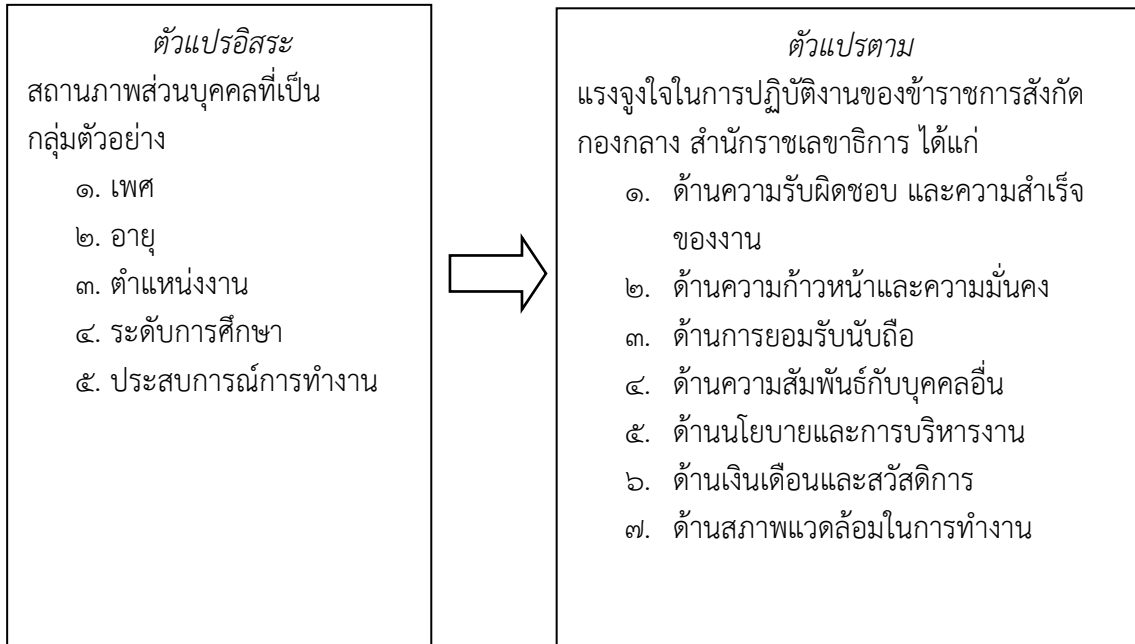
ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักพระราชเลขาธิการ รวมทั้งสิ้น ๕๑ คน (ข้อมูล ณ วันที่ ๒๗ มิถุนายน ๒๕๕๖)

ตารางที่ ๑ จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

สังกัด	ประชากรกลุ่มตัวอย่าง
กลุ่มงานอำนวยการและบริหารทั่วไป	๑๕
กลุ่มงานการคลัง	๒๑
กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่	๘
กลุ่มงานคอมพิวเตอร์และข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์	๗
รวม	๕๑

๓.๒ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่



ภาพที่ ๑ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการศึกษาข้อมูลจากตำรา งานวิจัย โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

๓.๓.๑ ตอนที่ ๑

เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (checklist) เกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

- ๑) เพศ แบ่งเป็น เพศชายและเพศหญิง
- ๒) อายุ แบ่งเป็น ๒๐ - ๓๐ ปี ๓๑ - ๔๐ ปี ๔๑ - ๕๐ ปี และ ๕๑ ปีขึ้นไป
- ๓) ตำแหน่งงาน แบ่งเป็น ประเภททั่วไป และประเภทวิชาการ
- ๔) ระดับการศึกษา แบ่งเป็น ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี
- ๕) ประสบการณ์การทำงาน แบ่งเป็น น้อยกว่า ๕ ปี ๕ - ๑๐ ปี ๑๑ - ๑๕ ปี และ

๑๖ ปี ขึ้นไป

๓.๓.๒ ตอนที่ ๒

เป็นแบบสอบถามวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ทั้ง ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คำถามทั้งหมดมีลักษณะเป็น

แบบสอบถามที่ใช้มาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) ๕ ระดับ และเลือกตอบคำตอบเดียว มีเกณฑ์การตรวจให้คะแนนเรียงลำดับ คือ

คะแนน	ความหมาย
๕	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด
๔	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก
๓	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
๒	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อย
๑	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

๓.๓.๓ ตอนที่ ๓

เป็นคำถามปลายเปิด (open - ended question) เพื่อแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากแบบสอบถามตอนที่ ๒ เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

๓.๔ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาใช้ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

๓.๔.๑ ศึกษาการสร้างแบบสอบถามจากตำรา เอกสาร วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

๓.๔.๒ กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อใช้เป็นกรอบในการร่างแบบสอบถาม และศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)

๓.๔.๓ สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์ และครอบคลุมเนื้อหาโดยพิจารณาเอกสาร ตำรา บทความ และหลักการทางวิชาการ เพื่อพัฒนาเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

๓.๔.๔ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้บริหารสำนักราชเลขาธิการ (นายอดุลย์ สิทธิกุล นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ สังกัดบริหารส่วนกลาง)

๓.๔.๕ นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษา

๓.๕ การเก็บและการรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้ศึกษาเก็บและรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

๓.๕.๑ ขอความร่วมมือและจัดส่งแบบสอบถามไปยังประชากรกลุ่มตัวอย่าง

๓.๕.๒ รวบรวมแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลแล้ว มาทำการตรวจสอบความเรียบร้อย

๓.๕.๓ นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นำข้อมูลจัดลงรหัสเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้รับแบบสอบถามคืนและตรวจสอบความถูกต้องแล้ว จากนั้นนำแบบสอบถาม มาประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ค่าทางสถิติต่าง ๆ สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่

๓.๖.๑ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าร้อยละ (percentage) ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

๓.๖.๒ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ทั้ง ๗ ด้าน โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
๔.๕๐ - ๕.๐๐	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด
๓.๕๐ - ๔.๔๙	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก
๒.๕๐ - ๓.๔๙	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
๑.๕๐ - ๒.๔๙	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อย
๑.๐๐ - ๑.๔๙	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

๓.๖.๓ เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ โดยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีแจกแจงแบบตารางไขว้ (crosstabs)

๓.๗ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักราชเลขาธิการ : ศึกษากรณีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแรงจูงใจ และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการ โดยจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ การทำงาน ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยมีรายละเอียด การนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปของตารางประกอบคำอธิบาย แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ของแต่ละรายการ

ตอนที่ ๒ ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ใช้การวิเคราะห์ โดยวิธีการหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

ตอนที่ ๓ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักราชเลขาธิการ จะทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีแจกแจงแบบตารางไขว้ (crosstabs) ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

๓.๗.๑ ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ ๒ แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๑๖	๓๑.๔
หญิง	๓๕	๖๘.๖
รวม	๕๑	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๒ พบว่า ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๘.๖ และเป็นเพศชายจำนวน ๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๔ ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ตารางที่ ๓ แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
๒๐ - ๓๐ ปี	๒๒	๔๓.๑
๓๑ - ๔๐ ปี	๖	๑๑.๘
๔๑ - ๕๐ ปี	๑๕	๒๙.๔
๕๑ ปีขึ้นไป	๘	๑๕.๗
รวม	๕๑	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๓ พบว่า ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๒๐ - ๓๐ ปี จำนวน ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๑ รองลงมาคืออายุ ๔๑ - ๕๐ ปี จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๔ ส่วนที่มีอายุ ๓๑ - ๔๐ ปี จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๘ และที่มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๗

ตารางที่ ๔ แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ประเภททั่วไป	๒๒	๔๓.๑
ประเภทวิชาการ	๒๙	๕๖.๙
รวม	๕๑	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔ พบว่า ของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ จำนวน ๒๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๙ และดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป จำนวน ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๑

ตารางที่ ๕ แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓	๕.๙
ปริญญาตรี	๒๑	๔๑.๒
สูงกว่าปริญญาตรี	๒๗	๕๒.๙
รวม	๕๑	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๕ พบว่า ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๙ การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๒ และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๙

ตารางที่ ๖ แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า ๕ ปี	๗	๑๓.๗
๕ - ๑๐ ปี	๑๘	๓๕.๓
๑๑ - ๑๕ ปี	๒๓	๔๕.๑
๑๖ ปีขึ้นไป	๓	๕.๙
รวม	๕๑	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๖ พบว่า ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน ๑๑ - ๑๕ ปี จำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๑ รองลงมาคือมีประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง ๕ - ๑๐ ปี จำนวน ๑๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๓ ส่วนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า ๕ ปี จำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๗ และที่มีประสบการณ์การทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไปจำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๙

๓.๗.๒ ตอนที่ ๒ ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง
สำนักราชเลขาธิการ

ตารางที่ ๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน เป็น
รายชื่อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
๑. ตำแหน่งงานมีความสอดคล้องกับความรับผิดชอบในงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	๒๑ (๔๑.๒)	๒๒ (๔๓.๑)	๘ (๑๕.๗)	-	-	๔.๒๕	๐.๗๒	มาก
๒. งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ถนัดและมีโอกาสได้ใช้ความรู้อย่างเต็มที่	๓๐ (๕๘.๘)	๑๕ (๒๙.๔)	๖ (๑๑.๘)	-	-	๔.๔๗	๐.๗๐	มาก
๓. ความพอใจที่ได้รับมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นจากเดิม	๒๒ (๔๓.๑)	๒๐ (๓๙.๒)	๙ (๑๗.๖)	-	-	๔.๒๕	๐.๗๔	มาก
รวม	๗๓	๕๗	๒๓	-	-	๔.๓๓	๐.๕๙	มาก

จากตารางที่ ๗ พบว่า ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อ ๒. งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ถนัดและมีโอกาสได้ใช้ความรู้อย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = ๔.๔๗$) รองลงมา คือ ข้อ ๑. ตำแหน่งงานมีความสอดคล้องกับความรับผิดชอบในงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย และข้อ ๓. ความพอใจที่ได้รับมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นจากเดิม ($\bar{X} = ๔.๒๕$) เมื่อพิจารณาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๓$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = ๐.๕๙ (หมายความว่าข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ในชุดข้อมูลมีค่าใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม)

ตารางที่ ๘ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง เป็นรายข้อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
๑. งานที่ปฏิบัติอยู่มีโอกาสพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าได้ตามที่พึงประสงค์	๑๓ (๒๕.๕)	๓๐ (๕๘.๘)	๘ (๑๕.๗)	-	-	๔.๑๐	๐.๖๔	มาก
๒. การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้ศึกษาต่อ อบรม สัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้	๒๓ (๔๕.๑)	๒๑ (๔๑.๒)	๗ (๑๓.๗)	-	-	๔.๓๑	๐.๗๑	มาก
๓. การปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้มีความมั่นคง	๒๒ (๔๓.๑)	๒๒ (๔๓.๑)	๗ (๑๓.๗)	-	-	๔.๒๙	๐.๗๐	มาก
รวม	๕๘	๗๓	๒๒	-	-	๔.๒๔	๐.๔๙	มาก

จากตารางที่ ๘ พบว่า ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ ๒. การได้รับการสนับสนุน จากหน่วยงานให้ศึกษาต่อ อบรม สัมมนาทั้งในประเทศ และต่างประเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = ๔.๓๑$) รองลงมา คือ ข้อ ๓. การปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้มีความมั่นคง ($\bar{X} = ๔.๒๙$) และน้อยที่สุด คือ ข้อ ๑. งานที่ปฏิบัติอยู่มีโอกาสพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าได้ตามที่พึงประสงค์ ($\bar{X} = ๔.๑๐$) เมื่อพิจารณาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๒๔$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = ๐.๔๙ (หมายความว่าข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในชุดข้อมูลมีค่าใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม)

ตารางที่ ๙ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ด้านการยอมรับนับถือ เป็นรายชื่อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
๑. ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	๙ (๑๗.๖)	๓๒ (๖๒.๗)	๑๐ (๑๙.๖)	-	-	๓.๙๘	๐.๖๒	มาก
๒. เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน	๒๔ (๔๗.๑)	๑๘ (๓๕.๓)	๙ (๑๗.๖)	-	-	๔.๒๙	๐.๗๖	มาก
๓. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างอิสระ	๑๐ (๑๙.๖)	๒๔ (๔๗.๑)	๑๗ (๓๓.๓)	-	-	๓.๘๖	๐.๗๒	มาก
รวม	๔๓	๗๔	๓๖	-	-	๔.๐๕	๐.๕๓	มาก

จากตารางที่ ๙ พบว่า ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อ ๒. เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = ๔.๒๙$) รองลงมา คือ ข้อ ๑. ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = ๓.๙๘$) และน้อยที่สุด คือ ข้อ ๓. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างอิสระ ($\bar{X} = ๓.๘๖$) เมื่อพิจารณาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๕$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = ๐.๕๓ (หมายความว่าข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในชุดข้อมูลมีค่าใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม)

ตารางที่ ๑๐ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นรายชื่อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
๑. หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การให้ความร่วมมือและสนับสนุนการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน	๑๒ (๒๓.๕)	๓๐ (๕๘.๘)	๙ (๑๗.๖)	-	-	๔.๐๖	๐.๖๕	มาก
๒. คนในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	๑๙ (๓๗.๓)	๒๕ (๔๙.๐)	๗ (๑๓.๗)	-	-	๔.๒๔	๐.๖๘	มาก
๓. การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	๑๒ (๒๓.๕)	๓๑ (๖๐.๘)	๘ (๑๕.๗)	-	-	๔.๐๘	๐.๖๓	มาก
รวม	๔๓	๘๖	๒๔	-	-	๔.๑๒	๐.๕๖	มาก

จากตารางที่ ๑๐ พบว่า ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อ ๒. คนในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = ๔.๒๔$) รองลงมา คือ ข้อ ๓. การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = ๔.๐๘$) และน้อยที่สุด คือ ข้อ ๑. หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การให้ความร่วมมือและสนับสนุน การปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = ๔.๐๖$) เมื่อพิจารณาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๒$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = ๐.๕๖ (หมายความว่า ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในชุดข้อมูลมีค่าใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม)

ตารางที่ ๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน เป็นรายชื่อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
๑. นโยบายของหน่วยงานสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	๑๕ (๒๙.๔)	๒๗ (๕๒.๙)	๙ (๑๗.๖)	-	-	๔.๑๒	๐.๖๘	มาก
๒. ปัจจุบันนโยบายและการบริหารงานในหน่วยงานมีความเหมาะสม	๒๑ (๔๑.๒)	๒๖ (๕๑.๐)	๔ (๗.๘)	-	-	๔.๓๓	๐.๖๒	มาก
๓. ผู้บังคับบัญชามีหลักพิจารณาการมอบหมายบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน	๒๔ (๔๗.๑)	๑๘ (๓๕.๓)	๙ (๑๗.๖)	-	-	๔.๒๙	๐.๗๖	มาก
รวม	๖๐	๗๑	๒๒	-	-	๔.๒๕	๐.๔๙	มาก

จากตารางที่ ๑๑ พบว่า ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหารงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อ ๒. ปัจจุบันนโยบายและการบริหารงานในหน่วยงานมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = ๔.๓๓$) รองลงมาคือ ข้อ ๓. ผู้บังคับบัญชามีหลักพิจารณาการมอบหมายบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ($\bar{X} = ๔.๒๙$) และน้อยที่สุด คือ ข้อ ๑. นโยบายของหน่วยงานสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = ๔.๑๒$) เมื่อพิจารณาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๒๕$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = ๐.๔๙ (หมายความว่าข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในชุดข้อมูลมีค่าใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม)

ตารางที่ ๑๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ เป็นรายข้อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
๑. รายได้จากเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และปริมาณงาน	๑๙ (๓๗.๓)	๒๙ (๕๖.๙)	๓ (๕.๙)	-	-	๔.๓๑	๐.๕๘	มาก
๒. เงินเดือนที่ได้รับเพิ่มขึ้นในแต่ละปี และผลตอบแทนอื่น ๆ มีความเหมาะสม	๑๓ (๒๕.๕)	๒๖ (๕๑.๐)	๑๒ (๒๓.๕)	-	-	๔.๐๒	๐.๗๑	มาก
๓. รายได้ที่ได้รับจากหน่วยงานมีความเหมาะสมกับการดำรงชีวิต	๑๒ (๒๓.๕)	๓๐ (๕๘.๘)	๙ (๑๗.๖)	-	-	๔.๐๖	๐.๖๕	มาก
รวม	๔๔	๘๕	๒๔	-	-	๔.๑๓	๐.๔๕	มาก

จากตารางที่ ๑๒ พบว่า ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ ๑. รายได้จากเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = ๔.๓๑$) รองลงมา คือ ข้อ ๓. รายได้ที่ได้รับจากหน่วยงานมีความเหมาะสมกับการดำรงชีวิต ($\bar{X} = ๔.๐๖$) และน้อยที่สุดคือ ข้อ ๒. เงินเดือนที่ได้รับเพิ่มขึ้นในแต่ละปี และผลตอบแทนอื่น ๆ มีความเหมาะสม ($\bar{X} = ๔.๐๒$) เมื่อพิจารณาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๓$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = ๐.๔๕ (หมายความว่าข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในชุดข้อมูลมีค่าใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม)

ตารางที่ ๑๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นรายชื่อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ					\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
๑. วัสดุและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอ	๒๓ (๔๕.๑)	๒๓ (๔๕.๑)	๕ (๙.๘)	-	-	๔.๓๕	๐.๖๖	มาก
๒. หน่วยงานจัดสถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน สะดวกต่อการติดต่อประสานงาน	๑๕ (๒๙.๔)	๒๔ (๔๗.๑)	๑๒ (๒๓.๕)	-	-	๔.๐๖	๐.๗๓	มาก
๓. สถานที่ทำงานมีความสะอาด สวยงาม ทำให้มีบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน	๒๘ (๕๔.๙)	๒๒ (๔๓.๑)	๑ (๒.๐)	-	-	๔.๕๓	๐.๕๔	มากที่สุด
รวม	๖๖	๖๙	๑๘	-	-	๔.๓๑	๐.๔๔	มาก

จากตารางที่ ๑๓ พบว่า ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อ ๓. สถานที่ทำงานมีความสะอาด สวยงาม ทำให้มีบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = ๔.๕๓$) รองลงมา คือ ข้อ ๑. วัสดุและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอ ($\bar{X} = ๔.๓๕$) และน้อยที่สุดคือ ข้อ ๒. หน่วยงานจัดสถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน สะดวกต่อการติดต่อประสานงาน ($\bar{X} = ๔.๐๖$) เมื่อพิจารณาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๑$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = ๐.๔๔ (หมายความว่าข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในชุดข้อมูลมีค่าใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม)

ตารางที่ ๑๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ เป็นรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ		
	\bar{X}	SD	ความหมาย
๑. ด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน	๔.๓๓	๐.๕๙	มาก
๒. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง	๔.๒๔	๐.๔๙	มาก
๓. ด้านการยอมรับนับถือ	๔.๐๔	๐.๕๓	มาก
๔. ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น	๔.๑๒	๐.๔๖	มาก
๕. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	๔.๒๕	๐.๔๙	มาก
๖. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	๔.๑๓	๐.๔๕	มาก
๗. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	๔.๓๑	๐.๔๔	มาก
รวม	๔.๒๐	๐.๓๕	มาก

จากตารางที่ ๑๔ พบว่า ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้อ ๑. ด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = ๔.๓๓$) รองลงมา คือ ข้อ ๗. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{X} = ๔.๓๑$) , ข้อ ๕. ด้านนโยบายและการบริหารงาน ($\bar{X} = ๔.๒๕$) , ข้อ ๒. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง ($\bar{X} = ๔.๒๔$) , ข้อ ๖. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ($\bar{X} = ๔.๑๓$) , ข้อ ๔. ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ($\bar{X} = ๔.๑๒$) และน้อยที่สุด คือ ข้อ ๓. ด้านการยอมรับนับถือ ($\bar{X} = ๔.๐๔$) เมื่อพิจารณาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๒๐$) โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = ๐.๓๕ (หมายความว่าข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในชุดข้อมูลมีค่าใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม)

๓.๗.๓ ตอนที่ ๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ

ตารางที่ ๑๕ แสดงการเปรียบเทียบระหว่างเพศกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัด
กองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ในภาพรวมทุกด้าน

เพศ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมทุกด้าน					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ชาย	๓ (๑๘.๘)	๑๓ (๘๑.๒)	-	-	-	๑๖ (๑๐๐.๐)
หญิง	๗ (๒๐.๐)	๒๘ (๘๐.๐)	-	-	-	๓๕ (๑๐๐.๐)
						๕๑ (๑๐๐.๐)

จากตารางที่ ๑๕ พบว่าเพศกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัด
กองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ในภาพรวมทุกด้านจะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก แยกเป็นเพศชาย
(๘๑.๒%) และเพศหญิง (๘๐.๐%)

ตารางที่ ๑๖ แสดงการเปรียบเทียบระหว่างอายุกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัด
กองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ในภาพรวมทุกด้าน

อายุ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมทุกด้าน					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
๒๐ - ๓๐ ปี	๖ (๒๗.๓)	๑๖ (๗๒.๗)	-	-	-	๒๒ (๑๐๐.๐)
๓๑ - ๔๐ ปี	๑ (๑๖.๗)	๕ (๘๓.๓)	-	-	-	๖ (๑๐๐.๐)
๔๑ - ๕๐ ปี	-	๑๕ (๑๐๐.๐)	-	-	-	๑๕ (๑๐๐.๐)
๕๑ ปีขึ้นไป	๓ (๓๗.๕)	๕ (๖๒.๕)	-	-	-	๘ (๑๐๐.๐)
						๕๑ (๑๐๐.๐)

จากตารางที่ ๑๖ พบว่า อายุกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัด
กองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ในภาพรวมทุกด้านจะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก แยกเป็นอายุ ๒๐ -
๓๐ ปี (๗๒.๗%) อายุ ๓๑ - ๔๐ ปี (๘๓.๓%) อายุ ๔๑ - ๕๐ ปี (๑๐๐.๐%) และอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป
(๖๒.๕%)

ตารางที่ ๑๗ แสดงการเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ในภาพรวมทุกด้าน

ตำแหน่งงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมทุกด้าน					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ประเภททั่วไป	๔ (๑๘.๒)	๑๘ (๘๑.๘)	-	-	-	๒๒ (๑๐๐.๐)
ประเภทวิชาการ	๖ (๒๐.๗)	๒๓ (๗๙.๓)	-	-	-	๒๙ (๑๐๐.๐)
						๕๑ (๑๐๐.๐)

จากตารางที่ ๑๗ พบว่า ตำแหน่งงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ในภาพรวมทุกด้านจะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก แยกเป็นประเภททั่วไป (๘๑.๘%) และประเภทวิชาการ (๗๙.๓%)

ตารางที่ ๑๘ แสดงการเปรียบเทียบระหว่างระดับการศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ในภาพรวมทุกด้าน

ระดับการศึกษา	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมทุกด้าน					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๒ (๖๖.๗)	๑ (๓๓.๓)	-	-	-	๓ (๑๐๐.๐)
ปริญญาตรี	๔ (๑๙.๐)	๑๗ (๘๑.๐)	-	-	-	๒๑ (๑๐๐.๐)
สูงกว่าปริญญาตรี	๔ (๑๔.๘)	๒๓ (๘๕.๒)	-	-	-	๒๗ (๑๐๐.๐)
						๕๑ (๑๐๐.๐)

จากตารางที่ ๑๘ พบว่า ระดับการศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก แยกเป็นระดับปริญญาตรี (๘๑.๐%) และระดับสูงกว่าปริญญาตรี (๘๕.๒%)

ตารางที่ ๑๙ แสดงการเปรียบเทียบระหว่างประสบการณ์การทำงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ในภาพรวมทุกด้าน

ประสบการณ์ การทำงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมทุกด้าน					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
น้อยกว่า ๕ ปี	๒ (๒๘.๖)	๕ (๗๑.๔)	-	-	-	๗ (๑๐๐.๐)
๕ - ๑๐ ปี	๕ (๒๗.๘)	๑๓ (๗๒.๒)	-	-	-	๑๘ (๑๐๐.๐)
๑๑ - ๑๕ ปี	๑ (๑๓.๐)	๒๒ (๘๗.๐)	-	-	-	๒๓ (๑๐๐.๐)
๑๖ ปีขึ้นไป	๒ (๖๖.๗)	๑ (๓๓.๓)	-	-	-	๓ (๑๐๐.๐)
						๕๑ (๑๐๐.๐)

จากตารางที่ ๑๙ พบว่า ประสบการณ์การทำงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการ สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก แยกเป็น
ประสบการณ์การทำงาน ๕ - ๑๐ ปี (๗๒.๒%) และ ๑๑ - ๑๕ ปี (๘๗.๐%)

บทที่ ๔

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักราชเลขาธิการ : ศึกษากรณีแรงจูงใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ จำนวน ๕๑ คน และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ตัวแปรอิสระ (independent variables) เช่น เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ตัวแปรตาม (dependent variables) เช่น ด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านนโยบาย และการบริหารงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถาม โดยศึกษารูปแบบวิธีการจากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม เพื่อให้ตรงกับประเด็นที่จะทำการศึกษาในครั้งนี้ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามแบบเลือกตอบตามรายการ (checklist) เป็นแบบสอบถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพส่วนบุคคลของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน จำนวน ๕ ข้อ

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ เป็นคำถามปลายปิดประกอบด้วย ด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านนโยบาย และการบริหารงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำนวน ๒๑ ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงแรงจูงใจของกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรจำนวน ๕๑ คน ซึ่งได้รับข้อมูลครบตามจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างและมีความสมบูรณ์ทุกฉบับจึงนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดยวิธีแจกแจงแบบตารางไขว้ (crosstabs)

๔.๑ สรุปผลการศึกษาและการอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักราชเลขาธิการ : ศึกษากรณีแรงจูงใจ สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

๔.๑.๑ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ
 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๔๔$) โดยมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้

๑) ด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๓$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้ง ๓ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ถนัดและมีโอกาสได้ใช้ความรู้อย่างเต็มที่ เนื่องจากสำนักราชเลขาธิการเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และเห็นว่าทุกกระบวนการมีความสำคัญ ต้องให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีการปลูกฝังให้ข้าราชการทุกคนตระหนักถึง ความรับผิดชอบในงานที่ต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานิ สฤกษ์วานิช (๒๕๕๙, หน้า ๑๙๖ – ๑๙๗) สรุปว่า พนักงานมีโอกาสได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งมีความตั้งใจและความพยายามในการทำงาน ซึ่งจะทำให้สามารถสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๓๑$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน ๒ ข้อ และระดับมากที่สุด จำนวน ๑ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานที่ทำงานมีความสะอาด สวยงาม ทำให้มีบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก สำนักราชเลขาธิการมีนโยบายเกี่ยวกับกิจกรรม ๕ ส. อย่างเคร่งครัด อีกทั้งยังมีการจัดห้องทำงานและพื้นที่ใช้สอยอื่น ๆ อย่างเป็นสัดส่วน มีพนักงาน ทำความสะอาดเข้ามาทำความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์สำหรับใช้ใน การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอกับความจำเป็นที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bernard (๑๙๗๒, p. ๑๒๓) สรุปว่า สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญอันก่อให้เกิดความสุขทางกายภาพในการปฏิบัติงาน

๓) ด้านนโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๒๕$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้ง ๓ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจุบันนโยบายและการบริหารงานในหน่วยงานมีความเหมาะสม เนื่องจาก สำนักราชเลขาธิการ มีการกำหนดช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบาย และข้อมูลข่าวสารต่างๆ ระหว่างผู้บริหารกับปฏิบัติไว้หลากหลายช่องทาง เช่น การประชุมผู้บริหารประจำสัปดาห์ การประชุมกองประจำสัปดาห์ E-mail Intranet และ Internet ฯลฯ ทำให้ข้าราชการได้รับทราบ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข่าวสาร รวมถึงแนวทางการบริหารจัดการต่างๆ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรค่อนข้างเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนผู้บริหารได้นำประสบการณ์ จากหน่วยงานอื่น มาใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิภพ วังเงิน (๒๕๔๗, หน้า ๓๘) สรุปไว้ว่า แรงจูงใจเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร ซึ่งมีผล

ให้บุคลากรปฏิบัติได้อย่างเต็มความสามารถ อีกทั้งการนำแรงจูงใจ มาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานอาจอยู่ในรูปการพยายามหาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ การฝึกฝนพัฒนาตนเองของบุคลากร การนำประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด องค์กรจำเป็นต้องกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

๔) ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๒๔$) เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้ง ๓ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้ศึกษาต่อ อบรม สัมมนาทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เนื่องจาก ข้าราชการทุกคนได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามความรู้ ความสามารถ ที่ใช้ในการสมัครสอบคัดเลือก ซึ่งมีค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและตอบสนอง ความต้องการพื้นฐานอย่างเป็นระบบ และอยู่ในองค์กรที่มีความมั่นคง มีการสนับสนุนให้ข้าราชการได้มีโอกาสศึกษาต่อ และสามารถนำวุฒิการศึกษาที่ได้รับเพิ่มเติม มาใช้ในการปรับอัตราเงินเดือน ให้เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงการเข้ารับการอบรมและสัมมนา เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นว่า จะสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรู้สึกมีความมั่นคง ในตำแหน่ง และหน้าที่การงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (อ้างถึงใน อรุณี หรดาลและ ปฐม นิคมานนท์, ๒๕๔๗, หน้า ๒๐๘ - ๒๐๙) สรุปว่า ความต้องการในอันดับที่ ๒ คือ ความต้องการความปลอดภัยที่มีผลต่อความมั่นคงของชีวิต และแนวคิดของ ยงยุทธ เกษสาคร (๒๕๔๑, หน้า ๗๒ - ๗๓) สรุปถึง ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยการธำรงรักษามีผลต่อความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกปลอดภัยว่าได้ทำงานในตำแหน่ง และสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

๕) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๓$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้ง ๓ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายได้จากเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และปริมาณงาน เนื่องจาก สำนักราชเลขาธิการ ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือนไว้อย่างเป็นระบบ มีความเป็นธรรม และมีความเหมาะสม โดยไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสำนักงาน ก.พ. ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (อ้างถึงใน วุฒิพล สกลเกียรติ, ๒๕๔๖ หน้า ๑๙๐ - ๑๙๓) ได้สรุปว่า แรงจูงใจในการทำงานจะเกิดจากความพึงพอใจในงานที่ทำ มีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นปัจจัยจูงใจ ซึ่งทำให้คนถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ผู้บริหารขององค์กรต้องนำปัจจัยทั้ง ๒ ด้านมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้เพื่อสร้างและเสริมในกระบวนการบริหารองค์กร

๖) ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๒$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้ง ๓ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คนในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เนื่องจาก ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือในการพิจารณา มอบหมายข้าราชการในสังกัด เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำนักราชเลขาธิการจัดขึ้น ให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ รวมถึงร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดปัญหาผู้บังคับบัญชาจะให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา จึงทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงาน ซึ่ง

สอดคล้องกับแนวคิดของ พิภพ วังเงิน (๒๕๔๗, หน้า ๓๘) สรุปว่า การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหาร ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทำให้เกิดความสามัคคีกันในหน่วยงาน และช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจกันปรับปรุงและพัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้าและพัฒนาองค์กรต่อไป และแนวคิดของศิริพงษ์ เกษภายน (๒๕๔๖, หน้า ๒๕ - ๒๖) ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เกิดจากความเอาใจใส่ของหัวหน้า การมีความสามัคคีกลมเกลียว และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จะมีส่วนช่วยสร้างพลังด้านจิตใจให้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

๓) ด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๔$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้ง ๓ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน เนื่องจาก สำนักราชเลขาธิการมีนโยบายในการเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ส่งผลให้ข้าราชการมีความกล้าที่จะแสดงออกถึงแนวความคิดริเริ่มที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จนได้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bernard (๑๙๗๒, p. ๑๒๓) สรุปว่า การเปิดโอกาสให้บุคคลรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน ทำให้รู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน จะทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานและรู้สึกว่าได้รับการยอมรับนับถือในการปฏิบัติงาน

๔.๑.๒ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน สามารถสรุปได้ ดังนี้

๑) เพศชาย และเพศหญิง ส่วนใหญ่จะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก (๘๑.๒% และ ๘๐.๐% ตามลำดับ) ส่วนที่เหลือจะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด

๒) ทุกช่วงอายุ ส่วนใหญ่จะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก อายุ ๒๐ - ๓๐ ปี (๗๒.๗%) อายุ ๓๑ - ๔๐ ปี (๘๓.๓%) และอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป (๖๒.๕%) ส่วนที่เหลือจะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นช่วงอายุ ๔๑ - ๕๐ ปี จะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก (๑๐๐.๐%) ทั้งหมด

๓) ตำแหน่งงานประเภททั่วไป และประเภทวิชาการ ส่วนใหญ่จะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก (๘๑.๘% และ ๗๙.๓% ตามลำดับ) ส่วนที่เหลือจะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด

๔) การศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่จะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก (๘๑.๐% และ ๘๕.๒% ตามลำดับ) ส่วนที่เหลือจะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่จะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด (๖๖.๗%) ส่วนที่เหลือจะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก

๕) ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน ไม่เกิน ๑๕ ปี ทั้ง ๓ กลุ่ม ส่วนใหญ่จะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก (๗๑.๔% ๗๒.๒% และ ๘๗.๐% ตามลำดับ) ส่วนที่เหลือจะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นกลุ่มผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน ๑๖ ปีขึ้นไปส่วนใหญ่จะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด (๖๖.๗%) ส่วนที่เหลือจะมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำผลมาเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว พบว่า ผลการศึกษา มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ไกรวัลย์ เจตนาคุณาศาสตร์ (๒๕๔๕)

ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พอร์คคิงส์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด โรงงานบ้านโป่ง ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจของพนักงาน โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันในทุกด้าน และผลงานวิจัยของ ประสงค์ ภาเรือง (๒๕๕๑) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลจังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และพนักงานครูเทศบาลที่มีตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มณฑล รอยตระกูล (๒๕๔๖) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการศึกษาพบว่า (๑) ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ งานบริการ งานทั่วไป งานรับชำระหนี้และคืนภาษี และงานสำรวจเร่งรัดภาษีอากรค้าง (๒) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานสภาพการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในงาน ส่วนแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าและด้านเงินเดือน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับกลาง

๔.๒ ข้อเสนอแนะ

๔.๒.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการศึกษาเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว พบว่า องค์กรมีแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องและไม่แตกต่างไปจากผลงานวิจัยข้างต้น แต่อย่างไรก็ดี ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปพิจารณาประกอบการกำหนดแนวทางปฏิบัติเชิงนโยบายในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้ง ๗ ด้าน ดังนี้

๑) ด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน องค์กรควรสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้กับงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง องค์กรควรสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองด้วยการอบรม/ศึกษาต่อในหลักสูตรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งมอบหมายงานที่มีความท้าทายซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดและการปฏิบัติ สุดท้ายการปรับตำแหน่งและค่าตอบแทนต่าง ๆ ต้องเป็นไปอย่างยุติธรรม

๓) ด้านการยอมรับนับถือ องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความรู้สึกลึกและตระหนักว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้ ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น รวมถึงการยอมรับ/รับฟังข้อคิดเห็นที่ดีและมีประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

๔) ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น องค์กรควรสนับสนุนให้มีกิจกรรมส่งเสริมและเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม และมีการสร้างเครือข่ายของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้มีกิจกรรมร่วมกัน

๕) ด้านนโยบายและการบริหารงาน องค์กรควรมีการปรับปรุงนโยบายและหลักการบริหาร งานให้มีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง รวมถึงให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและวิธีการในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีความเข้าใจ และสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๖) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ องค์กรควรมีการปรับเงินเดือนของบุคลากรให้สอดคล้อง และตรงตามความรู้ความสามารถ รวมถึงการเลื่อนค่าตอบแทนต่าง ๆ ควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และจัดให้มีสวัสดิการด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น

๗) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์และรักษาสภาพแวดล้อม รวมถึงการจัดสถานที่ทำงานให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม เป็นสัดส่วน และถูกสุขลักษณะ อีกทั้งควรจัดให้มีวัสดุและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

๔.๒.๒ ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

จากผลการศึกษา มีข้อเสนอแนะ เพื่อประกอบการพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

๑) ควรศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กร และรายละเอียดในแต่ละด้านที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม

๒) ควรใช้ตัวแปรอิสระด้านอื่นๆ เพิ่มเติม ที่นอกเหนือจากสถานภาพส่วนบุคคลที่ผู้ศึกษานำมาใช้ในการศึกษา

บรรณานุกรม

- ไกรวัลย์ เจตนาอนุศาสน์. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหารประทวน: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมพลธิการทหารบก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕.
- ประสงค์ ภาเรือง. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลจังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๑.
- พิภพ วังเงิน. พฤติกรรมการมองครุ. กรุงเทพมหานคร: รวมสาสน์ (๑๙๙๗), ๒๕๔๗.
- มณฑล รอยตระกูล. แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๖.
- ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๑.
- วุฒิพล สกกลเกียรติ. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และผู้เรียนผู้ใหญ่. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง ภาควิชาการศึกษาต่อเนื่อง, ๒๕๔๖.
- ศิริพงษ์ เศษายาน. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๖.
- สมบุญ สิริวงค์, บุญมี พันธุ์ไทย, เตือนใจ เกตุษา, สุรศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์, สมจิตรา เรืองศรี และ เพ็ญศรี เศรษฐวงศ์. วิจัยและสถิติทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๕๒.
- สร้อยตระกูล (ตีพานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมการมองครุ: ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ ๓. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕.
- สำนักราชเลขาธิการ. ประวัติสำนักราชเลขาธิการ. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. พฤติกรรมการมองครุสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. พฤติกรรมการมองครุสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๒.
- สุรางค์ ไคว้ตระกูล. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒.
- อรุณี หรดาล และปฐม นิคมานนท์. เอกสารการสอนชุดวิชา หลักการเรียนรู้และเทคนิคการฝึกอบรม หน่วยที่ ๑ - ๘. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด นำ้กั้งการพิมพ์, ๒๕๔๗.
- Bernard, C.I. The function of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1972.

ภาคผนวก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม**เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักราชเลขาธิการ :
ศึกษากรณีแรงจูงใจ****คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักราชเลขาธิการ : ศึกษากรณีแรงจูงใจ
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น ๓ ตอน คือ
ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือผู้บริหารแต่ประการใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะได้รับการเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และจะนำผลมาใช้สำหรับการศึกษาเท่านั้น และในโอกาสนี้ผู้ศึกษาขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ในครั้งนี้ด้วยดีโดยตลอด

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

ประเสริฐ ฉัตรชัยศักดิ์

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ท่านตอบแบบสอบถามโดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ หน้าข้อความที่ตรงกับ

สถานภาพส่วนบุคคลของท่าน

สำหรับผู้วิจัย

๑. เพศ	<input type="radio"/> ๑) ชาย	<input type="radio"/> ๒) หญิง	-----
๒. อายุ	<input type="radio"/> ๑) ๒๐ - ๓๐ ปี	<input type="radio"/> ๒) ๓๑ - ๔๐ ปี	-----
	<input type="radio"/> ๓) ๔๑ - ๕๐ ปี	<input type="radio"/> ๔) ๕๑ ปีขึ้นไป	
๓. ตำแหน่งงาน	<input type="radio"/> ๑) ประเภททั่วไป	<input type="radio"/> ๒) ประเภทวิชาการ	-----
๔. ระดับการศึกษา	<input type="radio"/> ๑) ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="radio"/> ๒) ปริญญาตรี	-----
	<input type="radio"/> ๓) สูงกว่าปริญญาตรี		
๕. ประสบการณ์การทำงาน	<input type="radio"/> ๑) น้อยกว่า ๕ ปี	<input type="radio"/> ๒) ๕-๑๐ ปี	-----
	<input type="radio"/> ๓) ๑๑-๑๕ ปี	<input type="radio"/> ๔) ๑๖ ปีขึ้นไป	

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือ เพียง ๑ ช่อง ที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติ

จริงมากที่สุด

๕ หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด ๔ หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก

๓ หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง ๒ หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อย

๑ หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม ตอนที่ ๒

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ					สำหรับผู้วิจัย
		๕	๔	๓	๒	๑	
a.	ท่านมีอำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	✓					a.....

จากตัวอย่าง ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นในระดับ ๕ หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานมากที่สุดที่ท่านมีอำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		๕	๔	๓	๒	๑	
๑.	ด้านความรับผิดชอบและความสำเร็จของงาน ตำแหน่งงานมีความสอดคล้องกับความรับผิดชอบในงาน ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย						a๑.....
๒.	งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ถนัดและมีโอกาสได้ใช้ความรู้ อย่างเต็มที่						a๒.....
๓.	ความพอใจที่ได้รับมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นจากเดิม						a๓.....
๔.	ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง งานที่ปฏิบัติอยู่มีโอกาพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าได้ตามที่ พึงประสงค์						b๔.....
๕.	การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้ศึกษาต่อ อบรม สัมมนา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูน ความรู้						b๕.....
๖.	การปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้มีความมั่นคง						b๖.....
๗.	ด้านการยอมรับนับถือ ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา						c๗.....
๘.	เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของท่าน						c๘.....
๙.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อย่างอิสระ						c๙.....
๑๐.	ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรให้ความร่วมมือและสนับสนุน การปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน						d๑๐...
๑๑.	คนในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี						d๑๑.....
๑๒.	การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ						d๑๒.....

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		๕	๔	๓	๒	๑	
๑๓.	ด้านนโยบายและการบริหารงาน นโยบายของหน่วยงานสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ						e๑๓....
๑๔.	ปัจจุบันนโยบายและการบริหารงานในหน่วยงานมีความ เหมาะสม						e๑๔....
๑๕.	ผู้บังคับบัญชามีหลักพิจารณาการมอบหมายบุคลากรให้ เหมาะสมกับงาน						e๑๕....
๑๖.	ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ รายได้จากเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และปริมาณงาน						f๑๖....
๑๗.	เงินเดือนที่ได้รับเพิ่มขึ้นในแต่ละปี และผลตอบแทนอื่น ๆ มีความเหมาะสม						f๑๗....
๑๘.	รายได้ที่ได้รับจากหน่วยงานมีความเหมาะสมกับการ ดำรงชีวิต						f๑๘....
๑๙.	ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน วัสดุและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอ						g๑๙....
๒๐.	หน่วยงานจัดสถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน สะดวกต่อการ ติดต่อประสานงาน						g๒๐....
๒๑.	สถานที่ทำงานมีความสะอาด สวยงาม ทำให้มีบรรยากาศ ที่ดีในการปฏิบัติงาน						g๒๑....

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ - นามสกุล	นายประเสริฐ ฉัตรชัยศักดิ์
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ประวัติการทำงาน	สำนักราชเลขาธิการ : ปี 2547 – 2553 หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ กองกลาง ปี 2553 – 2555 ผู้อำนวยการกองกลาง ปี 2555 – ปัจจุบัน
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ช่วยราชเลขาธิการ สำนักราชเลขาธิการ