

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม

พ.อ. สุภาพ ธีระสุข

27 ก.ย. 2560

#600244765

372777

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป

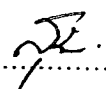
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤษภาคม 2559

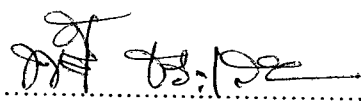
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

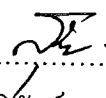
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์  
ของ พันเอก สุภาพ ธีระสุข ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

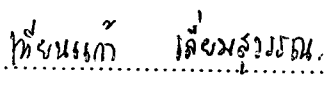
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

..........อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์)

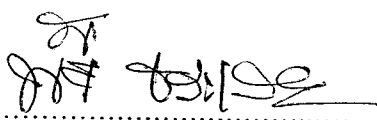
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

..........ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พจน์ย์ ธารเสนา)

..........กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์)

..........กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.......... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พจน์ย์ ธารเสนา)

วันที่ 31 เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง โดยเฉพาะ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์ และ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้กรอบแนวคิดและคำปรึกษาในการทำงานนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำที่มีคุณค่าและใช้ในการแก้ไขปัญหาในทุก ๆ ด้านของการทำงานนิพนธ์ ส่งผลให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พชณีย์ ธารเสนา คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ และคณาจารย์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ทุกท่าน ที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชา อำนวยความสะดวกในการศึกษา จนผู้วิจัยมีความรู้และนำมาใช้ในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาาระดับสูงและข้าราชการในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหมทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์เพื่อใช้ในการศึกษางานนิพนธ์ครั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม และผู้ที่สนใจศึกษาในงานนิพนธ์เล่มนี้ต่อไป

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่ให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งได้ให้กำลังใจในการศึกษากับผู้วิจัยมาโดยตลอด จนทำให้มีความสำเร็จในวันนี้

พ.อ. สุภาพ ธีระสุข

55930181: กลุ่มวิชา: การบริหารทั่วไป; รป.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: แรงจูงใจ/แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน/ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม

สุภาพ ธีระสุข: แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี

กระทรวงกลาโหม (WORK MOTIVATION OF THE OFFICERS IN THE OFFICE OF THE MINISTRY OF DEFENCE) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: สุปราณี ธรรมพิทักษ์, รป.ด. 122 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม โดยมีวัตถุประสงค์ ประการแรกเพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ประการที่สองเพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ รายได้ต่อเดือน และจำนวนปีที่รับราชการ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำนวนทั้งหมด 75 คน โดยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.95 และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับแรงจูงใจที่สูงที่สุด คือ ด้านความรับผิดชอบ รองลงมาคือด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านรายได้และสวัสดิการ และต่ำที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหมที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ รายได้ต่อเดือน และจำนวนปีที่รับราชการ แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

55930181: MAJOR: GENERAL ADMINISTRATION; M.P.A  
(GENERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: MOTIVATION; WORK MOTIVATION/ OFFICE OF THE MINISTRY OF  
DEFENCE

SUPHARP THIRASUK: WORK MOTIVATION OF THE OFFICERS IN THE  
OFFICE OF THE MINISTRY OF DEFENCE. ADVISOR: SUPRANEE THAMPITUG, D.P.A.  
122 P. 2016.

The purposes of this research were to study the level of work motivation of the officers in The office of the Ministry of Defence and compare the level of work motivation of the officers in The office of the Ministry of Defence that classified by gender, age, educational level, rank, amount of income and year of work. The research population was 75 officers in the office of the Ministry of Defence. Questionnaires used for data collection process of this study with reliability value of 0.95. The data was analyzed using frequency distribution, percentage, mean and standard deviation.

The results indicated that the level of work motivation the officers working for Office of The Ministry of Defence were found at a high level. Specifically, when considered in particular aspect of motivation in relation to Responsibility reveals at the highest level, followed by Working Condition, Career Progress, Policy and Management, Recognition, Work Conditions, Work Achievement, Supervision and Salary and Benefits respectively. The motivators in aspect of Relationship with coworkers received the lowest level.

The comparison of work motivation found that the officers who were different in gender, age, educational level, rank, amount of income and work length had differences in the level of work motivation.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน.....	11
ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน.....	24
ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม.....	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
ประชากร.....	57
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	58
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
เกณฑ์การแปลผล.....	61

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	62
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม..	63
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม.....	65
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับชั้นยศ รายได้ต่อเดือน และจำนวนปีที่รับราชการ.....	78
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	96
สรุปผลการวิจัย.....	96
อภิปรายผลการวิจัย.....	98
ข้อเสนอแนะ.....	105
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก.....	113
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	122

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ตัวอย่างการตอบสนองความต้องการของบุคลากรตามทฤษฎีของมาสโลว์.....	27
2 ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของ Herzberg.....	36
3 อัตราค่าจ้างผลตามอัตราการจัดหน่วย สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม.....	43
4 ค่าจ้างที่บรรจุจริงระดับพนักงานราชการ/ ลูกจ้าง ถึงพ้นเอก ของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม.....	44
5 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล.....	51
6 สรุปรเปรียบเทียบความสอดคล้องของตัวแปร.....	56
7 จำนวนประชากรของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม.....	57
8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	63
9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้าน ความสำเร็จของงาน.....	66
10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้าน การยอมรับนับถือ.....	67
11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้าน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ.....	68
12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้าน ความรับผิดชอบ.....	69
13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้าน ความก้าวหน้าในอาชีพ.....	70
14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้าน นโยบายและการบริหาร.....	71



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านการปกครองบังคับบัญชา.....	72
16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน.....	74
17 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านสภาพการทำงาน.....	75
18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านรายได้และสวัสดิการ.....	76
19 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในภาพรวมด้านต่าง ๆ.....	77
20 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามเพศ.....	79
21 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามอายุ.....	81
22 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	84
23 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามระดับชั้นยศ.....	87
24 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	90
25 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการ.....	93

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 แบบจำลองการจูงใจ.....	13
3 กระบวนการจูงใจ.....	18
4 ตัวอย่างแนวคิดของการจูงใจ.....	21
5 ลำดับชั้นความต้องการของ Maslow.....	26
6 ลักษณะสุดโต่งของทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย.....	30
7 ความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herberg (Frederick Herberg's two-factor theory).....	35
8 โครงสร้างการจัดสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม.....	42

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคของการสื่อสารไร้พรมแดนที่มีการแข่งขันสูง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ในระบบการเมือง เศรษฐกิจ การค้า และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้ภาคราชการจะต้องปรับตัว ปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน โดยแสวงหาวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามา เพื่อให้องค์การภาคราชการสามารถฝ่าฟันกับวิกฤตที่เผชิญอยู่และพร้อมรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยเหตุนี้องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของภาคราชการต้องมีการปรับกระบวนการบริหารองค์การให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์การเกิดการดำรงสภาพมีความสามารถในการบริหารงานและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตามบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้น โดยมีโจทย์ที่สำคัญคือทำอย่างไรที่จะทำให้องค์การสามารถก้าวไปสู่องค์การที่มีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลได้อย่างแท้จริง

การที่องค์การใด ๆ ก็ตามจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ อาทิเช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ และการควบคุมในปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ซึ่งคนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะคนเป็นจักรกลอันสำคัญที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในองค์การดำเนินไปด้วยดีและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (อารีย์กุล รื่นเรือง, 2550, หน้า 1) อาจกล่าวได้ว่าทรัพยากรมนุษย์นับเป็นหนึ่งในทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ เพราะมนุษย์เป็นผู้ดำเนินงานให้ภารกิจต่าง ๆ ขององค์การเป็นไปตามเป้าหมาย เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยความประหยัดในทางตรงกันข้าม มนุษย์ก็ก่อให้เกิดปัญหาในองค์การได้เช่นกัน เพราะมนุษย์มีชีวิตจิตใจ มีความต้องการ มีความคาดหวัง มีบุคลิกลักษณะ และมีความแตกต่างกัน การที่จะทำให้อุบลลากรที่อยู่ในองค์การทำงานให้กับองค์การด้วยความกระตือรือร้น ทุ่มเทความสามารถให้องค์การอย่างเต็มที่มีนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องสร้างภาวะกระตุ้นหรือตอบสนองความต้องการและความพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้น ซึ่งก็คือ การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลในองค์การ การใช้วิธีการจูงใจบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้เงื่อนไขและนโยบายที่เป็นอยู่ และในความเป็นจริงแล้ว การจูงใจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ หากบุคคลมีเป้าหมายเดียวกันและมีแรงจูงใจย่อมกระตุ้นให้องค์การสามารถผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ทั้งหมด ดังคำพูดที่ว่า “ความสำเร็จขององค์การเป็นเพราะบุคลลากรขององค์การที่ทำงานด้วยใจนั่นเอง” (ยงยุทธ เกษสาคร, 2555, หน้า 115-116)

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นการปฏิบัติงานเกี่ยวกับคนโดยตรงในลักษณะ ทำทนาย ก่อให้เกิดการเรียนรู้ไม่มีที่สิ้นสุด เพราะประสบการณ์ของคนแต่ละคนแตกต่างกัน เปรียบเสมือนแหล่งปัญญาที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ทั้งหมด คนแต่ละคนมีวิถีชีวิตที่แตกต่างกัน ดังนั้น การปฏิบัติเกี่ยวกับคนจึงนับว่าเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อนและต้องอาศัยระยะเวลา เพื่อสั่งสมวิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะฉะนั้น ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันควรเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่น ตื่นตัวต่อการเรียนรู้ ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับความต้องการ และคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรเป็นสำคัญ ทั้งนี้ การดำเนินงานต้องคำนึงถึงหลักการจูงใจที่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ผสมกับความตั้งใจ ความศรัทธา และความมุ่งมั่นที่ทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งความคาดหวังเหล่านี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะคอยประสานความรู้สึกรักของบุคลากร เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยอาศัยการจูงใจเป็นแรงเสริมอีกทางหนึ่ง (ก่าพร เกรือวัฒน์เวช, 2556, หน้า 21) ดังผลการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สรรพากรพื้นที่ กรุงเทพมหานคร 5 ของเมธี สุขสมบุญ (2550, หน้า 1) ที่กล่าวไว้ว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรการบริหารที่มีความสำคัญมากที่สุดขององค์กร เพราะมนุษย์เป็นผู้นำเอาทรัพยากรไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้น มนุษย์จึงเป็นปัจจัยในการกำหนดความสำเร็จขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือน “ทุน” ขององค์กร ด้วยเหตุนี้การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถย่อมเท่ากับองค์กรต้องสูญเสียต้นทุนไป ทำให้องค์กรต้องเสียทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อทดแทนทรัพยากรมนุษย์เดิม การที่เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถได้ออกจากองค์กรเพื่อไปร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่คาดว่าจะทำให้มีโอกาสและความก้าวหน้า ไม่ว่าจะในด้านรายได้ สวัสดิการ ความมั่นคง ตลอดจนลักษณะงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากงานเดิมไม่เป็นตามที่คาดหวังหรือประสบความสำเร็จ จนมีการตัดสินใจไปปฏิบัติงานกับองค์กรอื่น ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันเรื่องดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับสูงจึงให้ความสำคัญอย่างมากต่อแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากแรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลงานที่ออกมา รวมถึงการประสบความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, หน้า 18) ที่กล่าวว่า “ในทุกประเภทขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุด หรือถือว่าเป็นหัวใจความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ คนเป็นผู้ออกแบบประดิษฐ์คิดค้น สร้าง ปรับปรุง แก้ไข ควบคุมเครื่องมือ เทคโนโลยีต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่ทรัพยากรมนุษย์สมควรที่จะได้รับการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน”

ในทุกองค์กรย่อมต้องการความสำเร็จความก้าวหน้า ความเจริญรุ่งเรือง สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำองค์กร พนักงาน หรือบุคลากร

ภายในองค์กร ปัจจัยเกี่ยวพันต่าง ๆ เช่น โอกาสความมั่นคง ความก้าวหน้า ปัจจัยด้านบุคคล จึงนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร คนจะทำงานเมื่อต้องการทำงาน หรือมีสิ่งจูงใจให้ทำ ตลอดจนการได้รับการจูงใจหรือแรงกระตุ้นที่เหมาะสม ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการจูงใจนอกจากเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้บุคคลมีความพยายามในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้งานประสบความสำเร็จแล้ว ยังอาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในทิศทางที่องค์กรต้องการ ได้ด้วย (อังษณา ปลัดเปี่ยม, 2557, หน้า 10)

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วนั้น คนเป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์กรที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร และการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรนั้น ๆ สามารถดำรงอยู่และใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการพัฒนางาน เพื่อมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์และความเป็นเลิศขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการสร้างแรงจูงใจบุคลากรในองค์กร เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถให้องค์กร แรงจูงใจมีความสำคัญและจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิต ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพราะบุคลากรที่ได้รับแรงจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ มุ่งมั่นที่จะให้ผลงานออกมาดีที่สุดใน ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและความสำเร็จของตัวบุคคล (สุวภัทร แต้วัฒนา, 2555, หน้า 7)

แรงจูงใจจึงเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาวิธีการและเทคนิคที่จะทำให้สมาชิกปฏิบัติงานและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะผู้บริหารสมัยใหม่ที่ต้องเป็นทั้งผู้จัดการและผู้นำได้อย่างเหมาะสม โดยผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพในโลกปัจจุบันและอนาคต คงไม่สามารถชี้นำสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการเช่นในอดีต เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งในระดับบุคคลและสังคมเปลี่ยนแปลงไป ในปัจจุบันบุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น มีทัศนคติและความต้องการในการทำงาน ตลอดจนการใช้ชีวิตที่แตกต่างจากอดีต และสังคมในปัจจุบันมีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกันมากขึ้น ทำให้การสั่งงานแบบตัดสินใจและชี้นำสั่งเพียงอย่างเดียวหรือที่เรียกว่า การบริหารงานแบบเผด็จการ ไม่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และทุ่มเทให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ พนักงานรุ่นใหม่ที่มีความรู้ทักษะและความสามารถมากขึ้นก็พร้อมที่จะรับผิดชอบมากขึ้น และคงไม่พอใจในการปฏิบัติงานตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่พนักงานจะต้องการอำนาจในการตัดสินใจ ความพอใจ และความภาคภูมิใจในงาน เพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ การจูงใจจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสมควรต้องเรียนรู้

ทั้งหลักการและเทคนิค ตลอดจนสังสมประสบการณ์จากชีวิตจริง เพื่อที่จะกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กร แสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ (ฉันทวิมล, 2551, หน้า 78)

จากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ทำให้โลกก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องรับผลกระทบจากกระแสสำคัญ เช่น เศรษฐกิจเสรีไร้พรมแดน (Global market economy) สังคมบนฐานแห่งความรู้ (Knowledge-based society) และกระแสประชาธิปไตย และธรรมาภิบาล (Democratic governance) ซึ่งรวมถึงประเทศไทยในปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปประเทศในหลาย ๆ ด้าน เช่น มีการปฏิรูปการเมือง การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูประบบเศรษฐกิจ และการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ การปฏิรูปในด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมา ทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องมีการกึ่งเพิ่มและต้องมีการปรับองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจที่เพิ่มขึ้นได้

กระทรวงกลาโหม ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการป้องกันและรักษา ความมั่นคงของราชอาณาจักรจากภัยคุกคามทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยจัดให้มีกำลังทหารไว้ เพื่อการรบหรือการสงคราม เพื่อปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ เพื่อการปราบปรามการกบฏ และการจลาจล เพื่อช่วยการพัฒนาประเทศ และเพื่อรักษาประโยชน์ของชาติในประการอื่นตามที่ กฎหมายกำหนด ตลอดจนดำเนินการอุตสาหกรรมเกี่ยวกับการป้องกันประเทศและการพลังงานทหาร เพื่อประโยชน์ในการป้องกันและรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักร และรักษาประโยชน์ของชาติ ด้วยการใช้จ่ายทหารตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หรือตามที่มีกฎหมายกำหนด ต่อมาใน พ.ศ. 2551 ได้มีการจัดส่วนราชการในกระทรวงกลาโหมใหม่ ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบ ราชการกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช 2551 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2551 เพื่อให้ การจัดกระทรวงกลาโหมมีขีดความสามารถสอดคล้องกับภารกิจและการปฏิบัติงานในอนาคต ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์

สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยงานหนึ่งของกระทรวงกลาโหม และเป็นหน่วยงานหลักในการประสานงานด้านการเมือง และสนับสนุนการปฏิบัติราชการ ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม และรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม (รมว.กท. และ รมช.กท.) เพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งในการดำเนินการ ดังกล่าว ทำให้สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ต้องมีภารกิจในการประสานนโยบาย และประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการอื่น ทั้งภายในและภายนอก กระทรวงกลาโหมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีหน้าที่ในการตรวจสอบการปฏิบัติราชการ ของกระทรวงกลาโหม โดยการประสานงานกับส่วนราชการในกระทรวงกลาโหม ส่วนราชการ นอกกระทรวงกลาโหม ภาคเอกชน และประชาชน ในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของประชาชน

ในส่วนของกระทรวงกลาโหม เมื่อพิจารณาถึงภารกิจและความรับผิดชอบของหน่วย จะเห็นว่า เป็นงานที่มีความรับผิดชอบสูง ขอบข่ายกว้าง และต้องประสานงานอย่างต่อเนื่อง แต่จากการปรับโครงสร้างการจัดหน่วยใหม่ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พุทธศักราช 2551 โดยการแปรสภาพจากสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหมเดิม มาเป็นสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ทำให้มีอัตรากำลังพลน้อยลงจากเดิม และด้วยเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการเมืองโดยตรง โดยมีเลขาธิการรัฐมนตรีเป็นผู้บริหารสูงสุดฝ่ายการเมือง และมีหัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงกลาโหม เป็นผู้บริหารสูงสุดฝ่ายข้าราชการประจำ ทำให้นโยบายในการบริหารหน่วยเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของฝ่ายการเมือง ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้นโยบายการบริหารหน่วยในภาพรวมปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ตอบสนองต่องานการดำเนินงานทางด้านราชการการเมืองในการสนับสนุนภารกิจของ รมว.กท. และ รมช.กท. ได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา

จากความผันผวนทางการเมืองของประเทศและกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานภายในองค์การ เพื่อให้สอดคล้องและทันกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน การปรับเปลี่ยนดังกล่าวส่งผลโดยตรง ทั้งต่อหน่วยงานและบุคลากรในภาพรวมทั้งในด้านบวกและด้านลบ ผลที่มีต่อองค์การในด้านบวก คือ หน่วยต้องมีการพัฒนาการบริหารงาน การดำเนินการปฏิบัติงานของหน่วยให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้การทำงานบรรลุถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน แต่การเปลี่ยนแปลงนี้อาจส่งผลในด้านลบได้ คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความเหนื่อยล้า ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และทำงานโดยเพียงจะให้ผ่านไปวัน ๆ ขาดขวัญกำลังใจ และความกระตือรือร้นที่จะทุ่มเทกับงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติของหน่วยได้ในที่สุด ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าให้ทำงานให้กับหน่วยอย่างความเต็มใจ ทุ่มเทความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดและนานที่สุด โดยการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ตรงตามความต้องการของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรของหน่วยเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ ซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีคุณภาพสูงขึ้น และทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

จากเหตุผลและความสำคัญดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะ และเป็นแนวทางในการปรับปรุงแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี

กระทรวงกลาโหม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงสุดของหน่วยต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม
2. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ รายได้ต่อเดือน จำนวนปีที่รับราชการ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม
2. ทำให้ทราบถึงการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล
3. ทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาการบริหารงานของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎี สองปัจจัยของ Herzberg, Mausner and Snyderman (1959, pp. 45-49) มาประยุกต์ใช้ในการกำหนด กรอบแนวคิดในการวิจัย ในการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม โดยทำการศึกษาปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ดังนี้

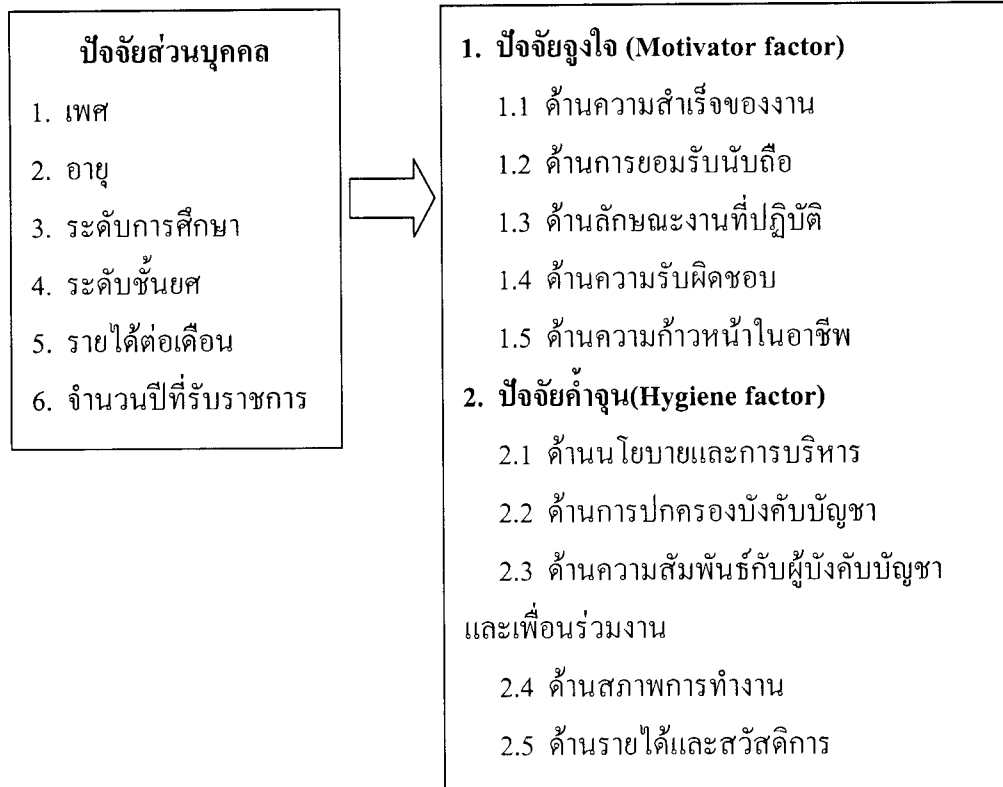
ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครอง บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านรายได้ และสวัสดิการ



ตัวแปรอิสระ  
(Independent variable)

ตัวแปรตาม  
(Dependent variables)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม โดยนำทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's need two factor theory) มาสรุปเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ตามลักษณะการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม และได้จำแนกตัวแปรที่จะศึกษา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ รายได้ต่อเดือน จำนวนปีที่รับราชการ

#### 2. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้มีประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำนวน 75 คน ตามข้อมูลแผนกธุรการกำลังพลของสำนักงานรัฐมนตรี

กระทรวงกลาโหม ณ วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2558

### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้ทำการวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม โดยทำการศึกษาและเก็บข้อมูลในช่วงเดือนตุลาคม ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลา 3 เดือน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งกระตุ้นหรือเร้าที่ทำให้ข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม เกิดการใช้พลังที่มีอยู่ในตัวบุคคล แสดงพฤติกรรมออกมา แสดงการกระทำกิจกรรม หรือภารกิจหน้าที่ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ตามที่ต้องการ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการทหารที่ปฏิบัติงานในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ประกอบด้วย นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ซึ่งปฏิบัติราชการ ในช่วงระหว่างการศึกษาวิจัย (1 ตุลาคม พ.ศ. 2558)

นายทหารสัญญาบัตร หมายถึง ข้าราชการที่มีชั้นยศตั้งแต่ร้อยตรี เรือตรี และเรืออากาศตรี ถึงพลเอก พลเรือเอก และพลอากาศเอก ซึ่งปฏิบัติราชการในช่วงระหว่างการศึกษาวิจัย (1 ตุลาคม พ.ศ. 2558)

นายทหารประทวน หมายถึง ข้าราชการที่มีชั้นยศตั้งแต่สิบตรี จ่าตรี และจ่าอากาศตรี ถึงจ่าสิบเอกพัน จ่าเอก และพันจ่าอากาศเอก ซึ่งปฏิบัติราชการในช่วงระหว่างการศึกษาวิจัย (1 ตุลาคม พ.ศ. 2558)

ปัจจัยจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรงที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ และทำให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน ของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

ด้านความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม สามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และการรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จผู้ทำงานจึงเกิดความพอใจและภูมิใจ ความสำเร็จของงานนั้น

ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน

หรือบุคคลอื่นเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ หรือเมื่อได้สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งการยอมรับนี้อาจจะอยู่ในลักษณะของการชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่น่าสนใจ ตรงกับความรู้ความสามารถ ทำทลายความสามารถในแต่ละตัวบุคคลของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ที่ต้องใช้ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีความขยันและกว้างขวาง และเป็นงานที่ต้องใช้ความคิด ประดิษฐ์ คิดค้นคว้าหาสิ่งใหม่แบบใหม่ อันจะนำมาซึ่งความพอใจในการทำงาน และการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสในการทำงานได้อย่างอิสระ สามารถแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองตามความต้องการอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการตรวจสอบหรือควบคุมการทำงานมากเกินไป หรือโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการให้อำนาจ การได้รับความไว้วางใจ มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งการมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม เป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานเต็มที่มากขึ้น

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การได้รับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับการเลื่อนชั้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรม หรือได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม

ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงานที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านรายได้และสวัสดิการ

ด้านนโยบายและการบริหาร หมายถึง ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมและความพึงพอใจของวิธีการดำเนินงานของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนนโยบายในการปฏิบัติงานของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย มีการจัดระบบและรูปแบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีการกระจายอำนาจการปกครองอย่างชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้การบริหาร การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา มีการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร

ด้านการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานและการปกครอง โดยสามารถแนะนำวิชาการหรือเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์การได้ รวมทั้งมีความยุติธรรม ในการบริหาร

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ต่อบุคคลในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหมกับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างตัวข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหมกับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความเป็นกันเอง การมีสัมพันธภาพ อันดี การได้รับความไว้วางใจ การได้รับความช่วยเหลือ การแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว การให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดภายในหน่วยงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานอย่างเสมอ

ด้านสภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ที่สะอาดเรียบร้อย และมีบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีเครื่องมือเครื่องใช้ในหน่วยงานที่มีความทันสมัย ความสะดวกในการใช้งาน มีปริมาณเพียงพอ ต่อจำนวนบุคลากร และปริมาณงาน

ด้านรายได้และสวัสดิการ หมายถึง รายได้ที่ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ได้รับตอบแทนจากการทำงานในรูปของค่าจ้าง เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา ค่าตำแหน่ง หรือเงินได้อื่น ๆ ที่ได้รับประจำทุกเดือน เหมาะสมตามงานที่รับผิดชอบและคุณวุฒิที่บรรจุ รวมทั้งมีสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่มีลักษณะอันเป็นคุณประโยชน์แก่ข้าราชการทุกนายที่ได้รับนอกเหนือ จากเงินเดือน ซึ่งอาจจะเป็นเงินหรือมิใช่เงินก็ได้

จำนวนปีรับราชการ หมายถึง จำนวนปีที่ปฏิบัติราชการ นับตั้งแต่ได้รับการบรรจุ เป็นข้าราชการ สังกัดกระทรวงกลาโหม แบ่งเป็น ต่ำกว่า 6 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี 21-25 ปี และ 26 ปีขึ้นไป

ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับความรู้ของข้าราชการในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม แบ่งเป็น ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ระดับอนุปริญญา ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และระดับสูงกว่าปริญญาตรี

รายได้ หมายถึง เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง เงินค่าวิชาชีพ และรายได้อื่นที่รับประจำ เป็นรายเดือน จากฝ่ายการเงินของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม แบ่งเป็น 10,000 บาท หรือน้อยกว่า 10,000-20,000 บาท 20,001-30,000 บาท 30,001-40,000 บาท และ 40,001 บาทขึ้นไป

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหมครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มาประกอบ เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
3. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

##### ความหมายของแรงจูงใจ

ในปัจจุบันถึงแม้ว่าองค์กรจะมีพัฒนาการบริการงานและทรัพยากรที่ดีมีคุณภาพเพียงใด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ทันกับสภาวะการแข่งขันก็ตาม แต่การดำเนินงานขององค์กร จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่จะสร้างผลงาน ที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กร ซึ่งผู้บริหารย่อมต้องตระหนักเป็นอย่างดีว่า การนำองค์กรถือเป็น กิจกรรมทางการบริหารที่มีความสำคัญ เพราะการนำที่ดีมีผลทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและเติบโตต่อไปอย่างมั่นคง แรงจูงใจถือเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดวิถีการดำเนินชีวิตประจำวันของบุคคล และพฤติกรรม ที่แสดงออกเพื่อตอบสนองสิ่งเร้ารอบตัว การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ให้ความหมายไว้หลายทัศนะด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยขอนำแนวคิดที่น่าสนใจมากกล่าวถึงไว้ในงานนิพนธ์ ฉบับนี้โดยสังเขป ดังนี้

Parsons (1960, pp. 18-19) กล่าวว่า แรงจูงใจของมนุษย์มีลักษณะเป็นนามธรรม เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ พฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากมีแรงจูงใจ ในแต่ละบุคคล ซึ่งมีความต้องการที่จะใช้พลัง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัล ตามสิ่งเร้าใจทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล

Steer and Portre (1979, p. 5) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้น ให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรม เป็นสิ่งที่ชี้ทิศทางหรือแนวทางให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุ เป้าหมายของแต่ละคน และเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้อยู่

Koontz (1980, p. 634) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้ได้ผลลัพธ์ออกมา และกระบวนการเบื้องต้นการเกิดแรงจูงใจ เกิดจากความต้องการทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

Plunkett (1995, p. 232) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันภายในตัวบุคคล ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นกระบวนการภายในที่เกิดขึ้นกับมนุษย์ทุกคน ซึ่งได้รับอิทธิพล มาจากการรับรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เช่นเดียวกับการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก บุคคลจะถูกกระตุ้นจากสาเหตุต่าง ๆ มากมายที่สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล

จงลักษณ์ เรืองรัตนตรัย (2550, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ความรู้สึก ชื่นชอบ ความรู้สึกที่ดี ซึ่งผลมาจากการปฏิบัติงานทั้งที่เกิดจากองค์ประกอบการทำงาน สิ่งแวดล้อม ในการทำงาน และผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน

เสนาะ ดิยาวี, พิมลจรรย์ นามวัฒน์ และณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2551, หน้า 47) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง การทำให้บุคคลในองค์การมีพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ ด้วยกระบวนการสร้างพลังกระตุ้นที่ทำให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความสามารถของตนและชักนำ ให้บุคคลเลือกมีพฤติกรรมต่าง ๆ ไปในทิศทางที่มุ่งสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การ ต้องการ

ศิริไล กุลทรัพย์สุทธา (2552, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า การกระทำ หรือพฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจให้แสดงออกถึงความต้องการ ในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะเป็นพลังผลักดันให้บุคคลกระทำการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะรู้สึกภาคภูมิใจ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในองค์การประสบความสำเร็จต่อไป

พินดา ถือสัตย์ (2553, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่มากระตุ้น หรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่ และความต้องการนั้นก็จะเริ่มด้วยความปรารถนา ความประสงค์ จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ความอยากเป็นเงื่อนไข และถ้าหากเงื่อนไขต่าง ๆ ถูกกระตุ้น หรือผลักดันแล้วก็จะได้รับการตอบสนอง โดยบุคลากรเหล่านั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่าง เต็มความสามารถ และทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ราณี อิติชัยกุล (2553, หน้า 7-6) กล่าวถึงการจูงใจว่า หมายถึง ความต้องการหรือความเต็มใจ ภายในที่เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ขององค์การ

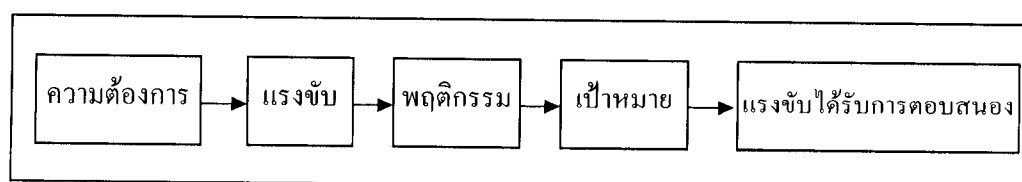
McShane and Glinow (2010, p. 132) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง พลังผลักดันในตัวบุคคลที่จะส่งผลต่อพฤติกรรม

Schermerhorn (2012, p. 308) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ แรงกระตุ้นจากภายในของบุคคลที่แสดงออกอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการจากความพยายามที่ได้ทุ่มเทให้กับงาน

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมานี้ จึงอาจสรุปได้ว่า แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง แรงผลักดันที่ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือการปลุกเร้าให้คนมีพฤติกรรมแสดงออกมา หรืออาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาพของบุคคลที่ถูกบังคับหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้น หรือชักนำบุคคลให้แสดงพฤติกรรมออกมาด้วยความมุ่งมั่น พยายามทุ่มเท และสามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองออกมา เพื่อให้การทำงานนั้นสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนต้องการ โดยจะมีแรงจูงใจทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกเป็นตัวจับ

#### หลักพื้นฐานของแรงจูงใจ

ในชีวิตประจำวันเราทุกคนต่างถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก และมีความต้องการด้านร่างกายและจิตใจให้แสดงพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึก อารมณ์และความคิดของเรา การจูงใจหรือแรงจูงใจ (Motivation) จึงเป็นประเด็นสำคัญที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2551, หน้า 79-80) มีความเห็นว่าแรงจูงใจนั้นหมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แบบจำลองการจูงใจ (ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์, 2551, หน้า 79)

จากแบบจำลองสามารถอธิบายได้ว่าความต้องการ (Need) ของบุคคลจะเป็นแรงขับ (Drive) ให้เขาแสดงพฤติกรรม (Behavior) เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการหรือเป้าหมาย (Goal) ถ้าบุคคลบรรลุเป้าหมายแล้ว แรงขับก็จะลดลงและอาจเกิดความต้องการอื่นขึ้นอีกเป็นวงจร โดยบุคคลที่มีการจูงใจ จะมีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1. พลังในการแสดงออก (Energy) แรงจูงใจจะก่อให้เกิดพลังเพื่อที่บุคคลจะทำกิจกรรมนั้น ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย เราจะเห็นว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจจะมีพลังในการแสดงออก โดยเขาจะกระตือรือร้น เอาใจใส่และทุ่มเทในการทำงาน เช่น พนักงานจะทำงานเต็มที่ เพื่อให้ได้รับการขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2. ความพยายาม (Persistence) เป็นการแสดงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อ เนื่องจากความมั่นคงในสิ่งที่เชื่อหรือต้องการจูงใจ ทำให้บุคคลมีความพยายามที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ จนประสบผลสำเร็จตามที่เขาคิดใจไว้ โดยบุคคลจะทุ่มเทกำลังความสามารถและทรัพยากรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย แต่ถ้าความพยายามของบุคคลไม่ประสบผลตามที่ต้องการ ผู้แสดงพฤติกรรมอาจจะมีการเปลี่ยนความพยายาม หรืออาจจะมีการลดพฤติกรรมลงได้เช่นกัน

3. เปลี่ยนแปลงได้ (Variability) พฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงได้ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเวลา โดยเฉพาะเมื่อมีความต้องการและแรงขับที่เปลี่ยนไป มีผลทำให้การจูงใจและพฤติกรรมของบุคคลปรับตัวตาม นอกจากนี้พฤติกรรมของบุคคลยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากผลการกระทำกิจกรรมนั้น เขาก็เปลี่ยนไปทำสิ่งอื่นแทน ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลนั้นไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการก็อาจจะถอนตัวจากการกระทำนั้น ๆ เป็นต้น

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ แรงจูงใจเป็นความจำเป็นหรือเป็นเหตุผลของการแสดงพฤติกรรม ซึ่งเมื่อบุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะกระตุ้นบุคคลให้ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ ต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากที่สุด นักวิชาการได้อธิบายความสำคัญของแรงจูงใจ ดังนี้

Hebb (2000, p. 48) อธิบายว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือ แรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่ง่ายง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์การแตกต่างกัน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, หน้า 316) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญในการบริหารงานทั้งต่อองค์การ ต่อผู้บริหาร และต่อบุคคลที่ทำงาน ดังนี้

#### 1. ความสำคัญต่อองค์การ

- 1.1 ช่วยให้ได้คนดีมีความสามารถมาร่วมงานกับองค์การและอยู่กับองค์การ
- 1.2 ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรจะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ
- 1.3 ช่วยเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ



## 2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร

- 2.1 ช่วยให้การมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2 ช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหาร
- 2.3 เอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

## 3. ความสำคัญต่อบุคลากร

- 3.1 ช่วยให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การและสนองตอบความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน
- 3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์การและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องค่าตอบแทน
- 3.3 มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

สุพานี สฤษฏ์พานิช (2552, หน้า 156-157) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรม คือ พนักงานเหล่านั้นมีความอยากที่จะปฏิบัติงาน มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงาน มุ่งเทและใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน ให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์การ ตลอดจนให้คงอยู่กับองค์การให้ยาวนานด้วย แต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คน ๆ นั้น จะเฉื่อยชาลง ขาดความตั้งใจ ขาดความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน เพียงแต่ปฏิบัติงานออกมาให้แล้วเสร็จพ้นตัวเองไปเท่านั้น ผลงานที่ออกมาจึงมีคุณภาพต่ำหรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้น แก่องค์การ สรุปได้ว่าแรง จูงใจในการทำงานมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับทุกหน่วยงาน เนื่องจากแรงจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเท่าใด องค์การก็จะดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน องค์การอาจเกิดความเสียหายได้ แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกแห่ง เป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการหล่อหลอมจิตใจของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในหน่วยงาน ได้ตรงกับสิ่งที่เขาต้องการแล้วก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจ ส่งผลให้เขาเต็มใจที่จะใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ฉะนั้น ผู้บริหารควรจะหันมาให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์การด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ

## ประเภทของการจูงใจ

การแบ่งประเภทของการจูงใจโดยทั่วไป มีการแบ่งได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข และหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง และเมื่อยึดตามลักษณะการแสดงออกทางพฤติกรรมและตามที่มาของการจูงใจ มีบุคคลได้ให้ความหมายและแบ่งประเภทของการจูงใจ ดังนี้

Weiten (1997, p. 383) กล่าวว่า ทฤษฎีส่วนใหญ่ได้แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Biological motives) เกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการขับถ่าย ความต้องการนอนหลับและพักผ่อน ความต้องการแสดงออก ความก้าวร้าว เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social motives) เกิดจากประสบการณ์ทางสังคม เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการอิสรภาพ ความต้องการการดูแลปกป้อง ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการเป็นที่สนใจของผู้อื่น ความต้องการความมีระเบียบเรียบร้อย ความต้องการความสนุกสนานเพลิดเพลิน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 169-170) กล่าวว่าลักษณะแรงจูงใจเป็นพลังที่ริเริ่มกำกับและกำจูนพฤติกรรม และการกระทำของบุคคล มีรูปแบบหลากหลาย ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกก็ได้ นักจิตวิทยาได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความใฝ่ดีในตัวเอง ไม่ใช่เพราะถูกบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ มากกระตุ้น การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ เนื่องจากทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน ซึ่งทำให้เกิดแรงขับแรงขับนี้จะทำให้นักแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้นักแสดงเกิดความพึงพอใจ เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ต้องการ

1.2 ทศนคติความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นบุคคลแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและพอใจวิธีการทำงานทำให้เขามีความตั้งใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

1.3 ความสนใจพิเศษ ความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษจะทำให้เกิดความเอาใจใส่ในเรื่องนั้น ๆ มากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องของเครื่องยนตร์กลไก

เขาก็จะพยายามศึกษาและทดลองประดิษฐ์ ซึ่งก็จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

2. แรงจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอก ให้มองเห็นจุดหมายปลายทางหรือสิ่งที่จะได้รับ และนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลตาม จุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้นหรือผู้จูงใจ ซึ่งแรงจูงใจภายนอกเหล่านี้ ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล บุคคลที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมมีแรงกระตุ้นมีแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ นั้น เช่น พนักงานที่อยู่ในช่วงทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงตั้งใจทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ

2.2 การรับรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า ถ้าบุคคลทราบว่าเขาจะได้รับ ความก้าวหน้าอย่างไร จากการ ทำงาน ก็ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมที่ดีขึ้นได้ เช่น พนักงานเห็นเพื่อน ประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงานก็จะพยายามให้เป็นเช่นนั้นได้บ้าง ทำให้เกิดความมุ่งมั่น การทำงานอย่างเต็มที่

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพสามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรม ขึ้นได้ เช่น นักปกครอง ผู้บริหาร จะต้องมีความบุคลิกภาพของนักบริหาร หรือผู้นำที่ดี หรือแม้แต่พนักงาน แนะนำความงาม ก็สามารถจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติทางด้านบุคลิกภาพ

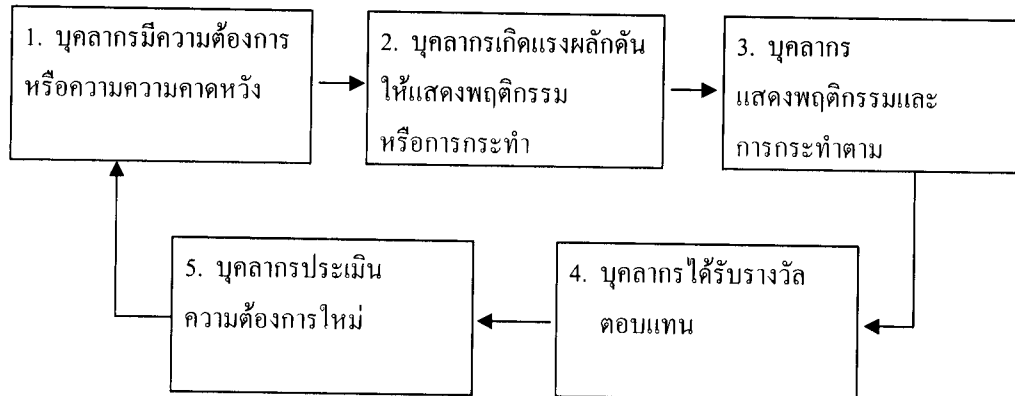
2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลาย ๆ อย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เช่น การให้รางวัล อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำ ในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขัน หรือการทดสอบ ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

แรงจูงใจ หรือ Motivation นั้น มีความสำคัญมากต่อผลงานในการทำงาน ดังจะเห็นได้ จากสมการ คือ  $Performance = Ability \times Motivation$  ซึ่งอธิบายได้ว่า บุคลากรไม่สามารถทำงาน ได้สำเร็จ หากปราศจากความสามารถ อย่างไรก็ตาม แม้ความสามารถเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ แต่ความสามารถอย่างเดียวไม่ได้ทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงาน ในระดับสูง การจูงใจช่วยเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อย่างเต็มที่ เพื่อตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของตนและขององค์การ กระบวนการนี้ เรียกว่า กระบวนการจูงใจ (Motivational process) ดังแสดงในภาพที่ 3 ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. บุคลากรมีความต้องการหรือความคาดหวัง เช่น ความต้องการทางกายและทางสังคม
2. ความต้องการเป็นเสมือนแรงผลักดันให้เกิดความพยายามกระทำ
3. โดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทางให้แสดงพฤติกรรม

4. บุคลากรจะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กร ในพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ และเพื่อให้รักษาระดับของพฤติกรรมที่ต้องการ

5. เมื่อบุคลากรได้รับรางวัลตอบแทนที่ต้องการแล้ว บุคลากรจะประเมินว่ารางวัลตอบแทนที่ได้รับเพียงพอกับความต้องการหรือไม่



ภาพที่ 3 กระบวนการจูงใจ (วราภรณ์ ม่วงเล็ก, 2554, หน้า 11)

ด้วยเหตุนี้หากผู้บริหารต้องการปรับปรุงผลการทำงานของบุคลากรให้ดีขึ้นกว่าเดิม ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจต่อการจูงใจบุคลากรในองค์กร โดยการพยายามโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ หรือควบคุมแรงผลักดันจากภายในบุคลากรไปในทิศทางที่ทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มความสามารถ

ราณี อิศัยกุล (2552, หน้า 7-6) แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ

1. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง รางวัลตอบแทนที่องค์กรจัดให้ที่เป็นรูปธรรม เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ประโยชน์ และบริการ โบนัส สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น รางวัลตอบแทนเหล่านี้มักได้รับตามระดับในองค์กร

2. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง รางวัลตอบแทนทางจิตวิทยาที่เป็นความรู้สึกภายในจิตใจ เมื่อสามารถทำงานได้ผลดี เช่น การได้รับการยกย่องชมเชย โอกาสแสดงความสามารถในการทำงาน ความท้าทายของงานหากทำสำเร็จ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการดูแลเป็นอย่างดีในที่ทำงาน เป็นต้น การจูงใจภายในนี้จะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 113) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในแตกต่างจากแรงจูงใจภายนอกที่ว่า แรงจูงใจภายในเกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่า

ผลตอบแทนจากวัตถุประสงค์และสิ่งของ

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ

อนิวัช แก้วจันทน์ (2554, หน้า 179-181) ได้กล่าวว่า ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจต่อบุคคลในองค์กร เพื่อให้เขาเกิดแรงขับในการทำงาน สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลในองค์กร อาจกล่าวได้ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ผลสำเร็จของงาน (Achievement) เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรกระตุ้นและปลูกฝังให้บุคคลได้คำนึงผลสำเร็จของงานว่ามีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องแสดงความจริงใจ และยอมรับที่จะสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสสร้างความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2. คุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล (Trait or characteristic and behavior) แต่ละบุคคลที่เข้าร่วมงานในองค์กรจะมีคุณลักษณะเด่นและพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ดีต้องศึกษาแต่ละบุคคล เพื่อทำความรู้จักตัวตนที่แท้จริง หากทำได้เช่นนี้ผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการนำโดยการจูงใจบุคคลให้ทำงานได้เป็นผลสำเร็จ นอกจากนี้การทำความรู้จักและเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ส่งผลดีต่อการบังคับบัญชาและการใช้หลักการนำด้วย

3. งานที่ได้รับมอบหมาย (Delegation) การมอบหมายงานให้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถหรือไม่มีความเชี่ยวชาญเป็นอันตรายอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะสร้างความเบื่อหน่าย ท้อแท้ และขาดกำลังใจในการทำงานแล้ว ยังทำให้องค์กรเสียเวลาเพื่อให้บุคคลนั้นทำการศึกษาในเรื่องดังกล่าวอีกด้วย หากผู้บริหารมีความจำเป็นต้องมอบหมายให้บุคคลอื่นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สภาพแวดล้อมองค์กร (Organizational environment) แม้ว่าบุคคลได้รับมอบหมายงานที่ตนเองสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษก็ตาม หากบรรยากาศในองค์กรหรือสภาพการทำงานไม่เอื้ออำนวยก็ยากที่จะทำงานนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาการจัดการสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานแต่ละประเภท ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศที่ถ่ายเทได้สะดวก ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

5. ผู้บริหาร (Managers) เป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ เนื่องจากอยู่ในฐานะที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายต่าง ๆ อาจสร้างความไม่พึงพอใจและอาจบั่นทอนกำลังใจของบุคคลในองค์กร ส่งผลต่อเนื้อหาให้ดำเนินงานล้มเหลวได้ง่าย หรืออาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติและทัศนคติในทางลบต่อองค์กร จึงไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานหรือทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ

6. การยอมรับ (Recognition) บุคคลย่อมต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นในองค์กร เช่น การยอมรับในความรู้ความสามารถ ทักษะฝีมือในการทำงาน และพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นต้น หากผู้บริหารให้การยอมรับบุคคลอย่างเต็มที่ ย่อมทำให้บุคคล มีแรงขับในการทำงาน ดังนั้น เมื่อบุคคลทำงานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารควรทำการชมเชย ขอบคุณ หรือเอ่ยชื่อบุคคลนั้นต่อหน้าผู้อื่นเสมอ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นและทำให้เกิดการยอมรับบุคคลด้วยความเต็มใจ หากบุคคลไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นในองค์กรอาจไม่มีความสุขในการทำงานและคอยหาโอกาสที่จะไปจากองค์กรตลอดเวลา ผู้บริหารจึงควรจงใจบุคคล ด้วยการสร้างการยอมรับในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อจูงใจบุคคลให้ทำงานกับองค์กรด้วยความภาคภูมิใจ ในตนเองและองค์กร

7. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความต้องการที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรืองานในหน้าที่ให้เป็นผลสำเร็จ ผลสำเร็จของงานจึงเป็นความภูมิใจของบุคคลและองค์กร ดังนั้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงการยอมรับหรือการได้รับความไว้วางใจ ผู้บริหารจึงต้องปลูกฝังเรื่อง ความรับผิดชอบต่องานทั้งงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างการยอมรับ ในความรับผิดชอบ

8. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) หากบุคคลได้รับการมอบหมายให้เข้าไป มีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ผู้บริหารควรสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้บุคคลนั้น แสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อการมีส่วนร่วมและผลสำเร็จในงาน และผลต่อเนื้อ ที่จะได้รับนั่นคือ การยอมรับบุคคลผู้นั้นไปด้วยในตัว

9. ความสนใจ (Interest) บุคคลย่อมต้องการทำงานที่ตนเองสนใจ เนื่องจากจะทำได้ดี โดยสามารถพัฒนาฝีมือได้อย่างเต็มที่ หากได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ไม่มีความสนใจ นอกจาก จะไม่เต็มใจทำแล้วก็อาจทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีความชำนาญและขาดแรงกระตุ้น องค์กรต้องศึกษาและตรวจสอบให้ได้ว่า ใครมีความสนใจในเรื่องใด จะได้มอบหมายงานได้อย่าง ถูกต้องกับประเภทงาน ทำให้บุคคลได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถทำงานในส่วนที่เขาสนใจได้ เป็นอย่างดี สามารถร่วมงานและอยู่กับองค์กร

#### ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทวิศศักดิ์ สุททาทิน (2551, หน้า 39) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความตั้งใจหรือความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ศักยภาพหรือขีดความสามารถที่มีอยู่ของเขา ในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 116) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นวิธีการ ในการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เป็นได้ทั้งการจูงใจภายใน

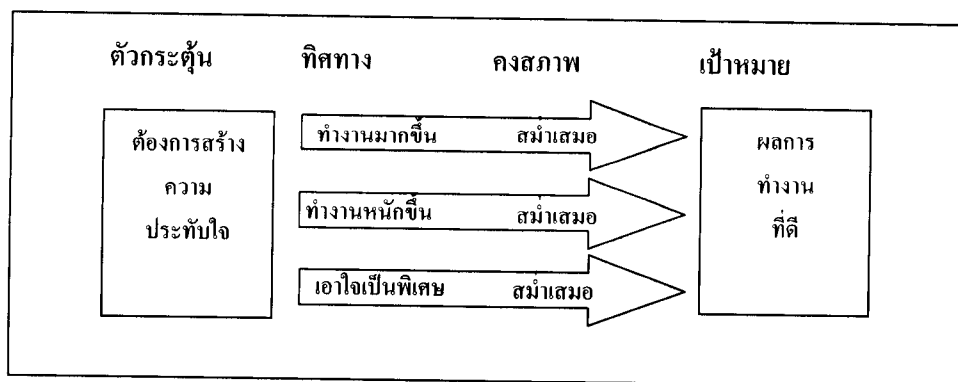
## และการจูงใจภายนอก

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นกระบวนการที่บุคคล ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจูงใจให้กระทำหรือคิดริเริ่มเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้เป็นเพียงลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา

### องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีองค์ประกอบเกี่ยวข้องอยู่ 3 ประการ (Greenberg & Baron, 1997, p. 142) ได้แก่ ประการแรก คือ ความพยายามหรือตัวกระตุ้น (Arousal) ซึ่งเป็นเรื่องของแรงขับ (Drive) หรือใช้พลังเพื่อให้เกิดการกระทำ ตัวอย่างเช่น ใช้ความพยายามทำงานเพื่อให้นักอื่นประทับใจ หรือพยายามทำในสิ่งที่ตนรักและเป็นงานที่ชอบ เป็นต้น การที่บุคคลต้องการตอบสนองแรงขับ จึงกระตุ้นพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จให้เกิดขึ้น ประการที่สอง ในการตอบสนองต่อแรงขับดังกล่าว บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางต่าง ๆ (Direction) เพื่อปฏิบัติ เช่น เพื่อให้นักอื่นประทับใจตน บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางปฏิบัติด้วยการทำงานมากขึ้น ทำงานในโครงการสำคัญที่ได้รับมอบหมาย ให้นักขึ้นเป็นพิเศษ เป็นต้น โดยทางเลือกเหล่านี้ล้วนเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และประการสุดท้าย คือ การรักษาระดับของพฤติกรรมหรือการกระทำให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง (Persistence) จนกว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่ง ณ จุดนั้นเป็นการตอบสนองแรงขับของบุคคล

จากองค์ประกอบของการจูงใจดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปตัวอย่างแนวคิดของการจูงใจ ได้ดังภาพที่ 4 ต่อไปนี้



ภาพที่ 4 ตัวอย่างแนวคิดของการจูงใจ (สิริวรรณ เสนีย์มโนมัย, 2555, หน้า 7)

## ประเภทของสิ่งจูงใจ

สุรพจน์ หนูนภักดี (2554, หน้า 13-16) ได้กล่าวว่า องค์การธุรกิจอาจใช้สิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial incentive) ปัจจุบันองค์การธุรกิจจะใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจในการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงาน การที่พนักงานทุกคนทำงานอย่างเข้มแข็ง เพราะต้องการได้รับค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกระดับมาตรฐานการครองชีพของตน เงินมีความสำคัญต่อพนักงานในฐานะที่สามารถใช้บำบัดความต้องการได้เกือบทุกประเภท นอกจากนั้น เงินยังเป็นเครื่องแสดงสถานภาพและทำให้เกิดความสมหวังในชีวิตแก่ผู้ครอบครองอีกด้วย แม้ว่าสิ่งที่พนักงานต้องการในการทำงานนั้นมีมากกว่าค่าจ้างและเงินเดือน แต่ค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยสร้างขวัญของพนักงานให้ดีขึ้น ตัวอย่างของสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่

### 1.1 ค่าจ้างและเงินเดือน

ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานและหรือการให้บริการ โดยถือเกณฑ์ชั่วโมงการปฏิบัติงานเป็นหลัก สำหรับเงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการปฏิบัติงานและหรือการให้บริการซึ่งเป็นการจ่ายที่แน่นอน โดยเหมาจ่ายเป็นรายเดือนหรือรายปีก็ได้ตามแต่จะตกลงกัน

### 1.2 โบนัส

โบนัส หมายถึง เงินพิเศษที่องค์กรจ่ายตอบแทนให้แก่พนักงานเป็นกรณีพิเศษ การจ่ายโบนัสมีประโยชน์ในแง่ที่ทำให้พนักงานทำงานมากขึ้น เพราะโบนัสจะช่วยเสริมสร้างให้เงินเดือนหรือค่าจ้างสูงขึ้น

### 1.3 การแบ่งปันผลกำไร

การแบ่งปันผลกำไรนี้ขึ้นอยู่กับกำไรที่ธุรกิจได้รับ เมื่อองค์กรนั้นดำเนินงานได้ผลดีมีกำไรก็จะนำมาแบ่งสรรให้กับพนักงานบ้างในฐานะเป็นผู้ร่วมงาน โดยทั่วไปจะเป็นการนำเอากำไรมาเฉลี่ยให้กับพนักงานโดยใช้เกณฑ์อาวุโสของการทำงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น ไม่ใช่เป็นการให้ค่าแรงเพิ่ม

### 1.4 บำเหน็จ

บำเหน็จ คือ เงินก้อนซึ่งให้กับพนักงานหลังจากออกจากงาน โดยปกติจำนวนเงินที่จ่ายนั้นขึ้นกับระยะเวลาในการทำงาน เมื่อพนักงานทำงานมานาน โดยไม่มีความผิดและผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ เมื่อถึงเวลาครบเกษียณอายุ องค์กรจะจ่ายให้จำนวนหนึ่ง คือ เงินบำเหน็จ โดยนำเงินเดือนเดือนสุดท้ายตั้งแล้วคูณด้วยจำนวนปีที่ทำงาน เพื่อเป็นการตอบแทนคุณงามความดีที่พนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจเป็นอย่างดี



### 1.5 การจัดกองทุนสงเคราะห์

เป็นกองทุนที่หน่วยงานจัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อนทางการเงิน เปิดโอกาสให้สมาชิกผู้มีความจำเป็นกู้ยืมเงินไปใช้ได้โดยเสียดอกเบี้ยในอัตราต่ำ พนักงานจะเกิดเจตคติในทางที่ดีแก่กิจการ เห็นว่าองค์กรไม่ทอดทิ้ง

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non financial incentive) องค์กรธุรกิจอาจจัดสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินแก่พนักงาน เพื่อเสริมแรงและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ดังนี้

2.1 ความมั่นคง พนักงานส่วนใหญ่ต้องการความมั่นคงในการทำงานและต้องการความมั่นใจว่าจะได้รับการว่าจ้างตลอดไป แม้จะได้รับอุบัติเหตุ เกิดความเจ็บป่วย หรือทุพพลภาพ ก็ยังมีหลักประกันในการทำงานและได้รับความคุ้มครอง มีต้องให้ออกจากงานและขาดรายได้ โดยไร้เหตุผล

2.2 คำสรรเสริญและการยกย่อง เมื่อพนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดี ควรได้รับการยกย่องชมเชย การให้คำสรรเสริญ ควรกระทำด้วยความจริงใจ และต้องพิจารณาสถานการณ์นั้นด้วยว่าเหมาะสมจริง ๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ ทำให้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป

2.3 การมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เมื่อแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ได้รับการนำมาใช้อย่างกว้างขวางก็ได้มีการให้ความสนใจแก่กรณีการจูงใจพนักงาน ในองค์กรให้ได้ทราบว่าตนเป็นส่วนสำคัญของกลุ่ม เพราะโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ชอบสังคมน การยอมรับของกลุ่มนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นแก่พนักงานใหม่ ๆ และนำไปสู่ความพอใจในงาน และประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

2.4 การแข่งขัน เป็นสิ่งจูงใจในการกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมตามที่องค์กรปรารถนาได้อย่างดี ผู้ที่ทำงานได้ดีเด่นจะได้รับรางวัล เช่น เงิน การเลื่อนขั้นหรือการได้รับคำยกย่องในการปฏิบัติงาน พนักงานอาจแข่งขันกับตัวเอง กับเพื่อนร่วมงาน หรือระหว่างกลุ่มก็ได้ ซึ่งในการแข่งขันกับตนเอง พนักงานจะได้ปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของตนเอง จะไม่มีการทำลายน้ำใจผู้แข่งขัน

2.5 การเข้ามามีส่วนร่วม มนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องมีการคบหาสมาคมกัน เช่น จัดให้บรรดาคนงานมีโอกาสเข้าร่วมในการประชุมต่าง ๆ ขององค์กร มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การที่เข้ามามีส่วนร่วมจะช่วยลดความรู้สึกต่อต้านของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ทางหนึ่ง

2.6 การจัดสวัสดิการ องค์กรสามารถจัดสวัสดิการให้กับพนักงานหลายรูปแบบ เช่น ร้านอาหาร ที่อยู่อาศัย การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ การรักษาพยาบาล ห้องสมุด การคมนาคม ให้พนักงานซื้อสินค้าขององค์กรในราคาพิเศษ บริการให้คำแนะนำปรึกษา บริการด้านนันทนาการ

ให้ไปศึกษาและดูงาน ให้ลาพักผ่อนประจำปี

2.7 สิ่งจูงใจในทางลบ คือ การลงโทษพนักงานเพื่อให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไป ในด้านที่องค์กรพึงประสงค์ การลงโทษพนักงานนั้นได้รับความเชื่อถือจากบรรดาผู้บังคับบัญชา เป็นจำนวนมากว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้รับการเชื่อฟังจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา แต่อย่างไรก็ตาม การทำเช่นนี้ผู้บริหารต้องมีความระมัดระวังในการใช้สิ่งจูงใจในทางลบบน อย่างรอบคอบด้วย ตัวอย่างการจูงใจในทางลบ ได้แก่

2.7.1 การว่ากล่าวตักเตือน

2.7.2 การภาคทัณฑ์

2.7.3 การตัดเงินเดือน

2.7.4 การย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่นที่เหมาะสม

### ลักษณะงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 179-180) กล่าวว่า งานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจสูงสุด และการทำงานที่มีคุณภาพ มีความพึงพอใจสูงสุด และลดอัตราการขาดงานและการลาออกจากงาน ทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบมากขึ้นและเรียนรู้ในการทำงานดีขึ้น ได้แก่งานต่อไปนี้

1. งานที่ใช้ทักษะในการทำงานหลายอย่าง (Skill variety) หมายถึง งานที่ใช้ความสามารถที่แตกต่างกันและใช้ทักษะหลายอย่างในการทำงาน
2. งานที่มีลักษณะเฉพาะ (Task identity) หมายถึง การทำงานให้สำเร็จทั้งหมดตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุด
3. งานที่มีความสำคัญ (Task significance) หมายถึง การทำงานที่มีความสำคัญ มีผลในทางบวกจากการทำงานนั้น เช่น หากทำงานสำเร็จ องค์กรก็จะได้รับชื่อเสียงที่ดีด้วย และเป็นทีพอใจของคนในองค์กรด้วย
4. งานที่เป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง การทำงานที่เป็นอิสระในการทำงาน และการตัดสินใจ
5. งานที่ได้รับผลสะท้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การทำงานที่ได้รับทราบผลสะท้อนกลับ เช่น ผลการสะท้อนกลับของลูกค้าที่มีต่อการทำงาน

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการแรงจูงใจในการทำงาน

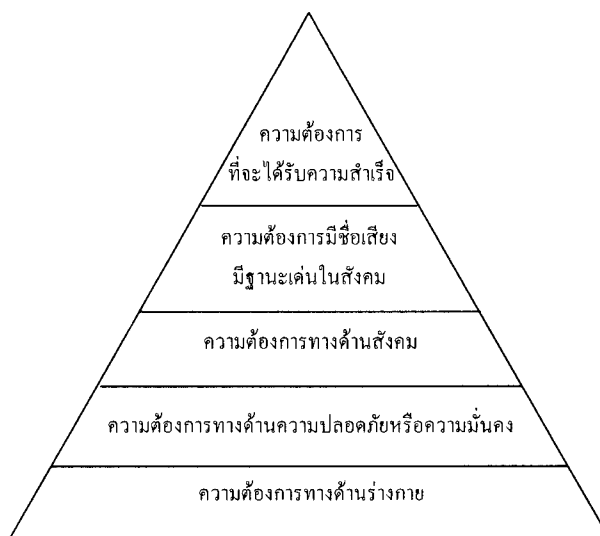
การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแรงจูงใจ เป็นการศึกษาหาที่มาที่ไปของแรงจูงใจว่ามาจากเหตุผลใด และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ซึ่งที่มาของแรงจูงใจมาจากองค์ประกอบทางด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านชีววิทยา ด้านอารมณ์ด้านสติปัญญา และด้านสังคม นักจิตวิทยาได้นำองค์ประกอบเหล่านี้

มาเป็นแนวคิดในการสร้างทฤษฎีเพื่ออธิบายว่าทำไมมนุษย์จึงแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจนั้นมีหลายทฤษฎี แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่สามารถอธิบายเรื่องของแรงจูงใจได้ครบถ้วน ในที่นี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของแอลเคอร์เฟอร์ ทฤษฎีสองปัจจัยเฮอริชเบิร์ก และทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's theory X and theory Y) เป็นต้น ดังรายละเอียดดังนี้

### **ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)**

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ นักจิตวิทยา Maslow (1954, pp. 388-389 อ้างถึงใน ราณี อธิชัยกุล, 2554, หน้า 7-13) ได้พัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs theory) ใน ค.ศ. 1943 ทฤษฎีนี้ นับได้ว่าเป็นทฤษฎีการจูงใจแรกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มผู้บริหารที่มักนำไปประยุกต์ใช้ เพราะทฤษฎีเข้าใจง่ายและสอดคล้องกับสัญชาตญาณของมนุษย์ ทฤษฎีของมาสโลว์ มีสมมติฐาน ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะมีการเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที
4. ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ได้แบ่งลำดับขั้นของความ ต้องการ (Hierarchy of needs) ไว้
5. ขึ้นจากต่ำไปสูง ดังแสดงไว้ในภาพที่ 5 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ อธิบายได้ดังนี้



ภาพที่ 5 ลำดับชั้นความต้องการของ Maslow (Hierarchy of need) (ทรงชัย จิตหวัง, 2553, หน้า 11)

ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ ประกอบด้วยความต้องการ 5 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการทางกาย (Physiological needs) ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อากาศ การพักผ่อน เป็นต้น ซึ่งเป็นความต้องการระดับต่ำที่สุด บุคลากรที่มีความต้องการระดับนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญต่องานที่ทำเป็นหลัก แต่จะสนใจทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and security needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยจากอันตราย เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในงาน ตลอดจนความปลอดภัยจากความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงาน บุคลากรที่มีความต้องการความมั่นคง มองการทำงานว่ามีคุณค่าในฐานะเป็นหลักประกันว่าจะทำให้ไม่ขาดแคลนการตอบสนอง ความต้องการพื้นฐานของตน

3. ความต้องการทางสังคม (Social or belongingness needs) ได้แก่ ความต้องการสังคม หรือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความต้องการมิตรภาพและความรัก และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือที่ทำงาน บุคลากรที่ต้องการสังคม และความรักจะมองการทำงานว่ามีคุณค่า ในการสร้างโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs) ประกอบด้วย ความต้องการที่ตอบสนองความรู้สึกในคุณค่าของตนเอง ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ และความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ มีชื่อเสียง เกียรติยศ โดยการสร้างผลสำเร็จของงานให้เกิดคุณค่าและชื่อเสียง บุคลากร

ที่มีความต้องการเกียรติยศหรือชื่อเสียง ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในผลงาน และรับรู้ว่าเป็น  
ผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) ได้แก่ ความต้องการ  
ใช้ความพยายาม ทักษะ และศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในตนเองให้เกิดผลสำเร็จตามที่นึกคิดหรือเป็น  
ดั่งที่คาดหวัง ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการสูงสุดที่มนุษย์คาดหวังและอาจ  
เป็นไปได้ยาก และหากบุคคลใดบรรลุความต้องการขั้นนี้จะได้รับยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ

มาสโลว์ กล่าวว่า ความต้องการระดับหนึ่งของบุคคลควรได้รับการตอบสนองก่อน  
และเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการนั้น ๆ ก็จะไม่จูงใจบุคคลให้แสดงพฤติกรรม  
ที่ต้องการต่อไป จึงจำเป็นต้องจูงใจด้วยการตอบสนองความต้องการในระดับสูงกว่าไป ผู้บริหาร  
ควรตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้ถูกระดับ โดยพิจารณาว่าบุคลากรคนใดมีความต้องการ  
อยู่ในระดับใด

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการตอบสนองความต้องการของบุคลากรตามทฤษฎีของมาสโลว์  
(ราณี อธิชัยกุล, 2552, หน้า 7-15)

ระดับความต้องการ	สิ่งที้องการตอบสนองความต้องการ
1. ความต้องการทางกาย	1. เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนพิเศษ เงิน โบนัส 2. สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี 3. ห้องอาหาร ห้องพักผ่อน ห้องออกกำลังกาย 4. การจัดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม
2. ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัย	1. ความมั่นคงในงาน และระบบการร้องทุกข์ 2. ค่ารักษาพยาบาล ประกันสุขภาพ 3. บำเหน็จ บำนาญประกันชีวิต 4. ระบบรักษาความปลอดภัย
3. ความต้องการสังคม ความรัก	1. การมีเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานที่เป็นมิตร 2. การทำงานเป็นทีม 3. โอกาสในการพบปะสังสรรค์ เช่น งานสังสรรค์ การแข่งขันกีฬา

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ระดับความต้องการ	สิ่งที่ต้องการตอบสนองความต้องการ
4. ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การยอมรับ การยกย่องชมเชย</li> <li>2. การให้สถานภาพของควมมีเกียรติยศ ชื่อเสียงหรือรางวัลพิเศษ</li> <li>3. การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน</li> <li>4. การเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>5. โอกาสพัฒนาวิชาชีพ</li> </ol>
5. ความต้องการความสำเร็จ ในชีวิต	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. งานที่ท้าทายและต้องการความคิดริเริ่ม</li> <li>2. งานที่มีอิสระในการทำงาน</li> <li>3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานหรือกิจการที่มีผลกระทบต่อส่วนรวมหรือสังคม</li> <li>4. การมีโอกาสสร้างผลงานให้เกิดขึ้นแก่ส่วนรวมหรือสังคม</li> <li>5. โอกาสแสดงความเป็นผู้นำ</li> </ol>

### ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของเคลตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer's ERG Theory)

ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นมาโดย เคลตัน พี. แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer) โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่ได้สร้างรูปแบบที่แตกต่างออกไป ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีความต้องการ อี อาร์ จี (ERG: Existence-relatedness-growth need theory) แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 ประการดังนี้ (Schultz & Schultz, 1998, pp. 240-241 อ้างถึงใน บุญมัน चनाศุภวัฒน์, 2553, หน้า 198-199)

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการขั้นแรก ได้แก่ ความต้องการด้านทางร่างกาย เพื่อการมีชีวิตอยู่รอด ซึ่งรวมถึงความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย และต้องการความมั่นคงปลอดภัย องค์การสามารถตอบสนองความต้องการด้านนี้ได้ โดยการเพิ่มค่าจ้าง ให้เงินพิเศษ ให้ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย การมีความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness needs) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม ต้องการเป็นบุคคลที่มีความหมายสำหรับสังคม เช่น ความต้องการเป็นผู้นำ ความต้องการมีเกียรติยศ ชื่อเสียง ฐานะทางสังคมที่สูงขึ้น ความต้องการ

มีความสัมพันธ์ทางสังคมนี้จะเกิดจากการได้ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้ร่วมงานที่อยู่ในองค์กร และสมาชิกในครอบครัว ตลอดจนเพื่อน ๆ

3. ความต้องการความก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการที่จะมีการพัฒนา เปลี่ยนแปลงสถานภาพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น ความต้องการได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น ความต้องการทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความต้องการความก้าวหน้าที่เกิดจากการได้ใช้ทักษะและความสามารถอย่างเต็มที่ และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ และทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ สามารถนำมาเปรียบเทียบได้ โดยที่ความต้องการมีชีวิตอยู่จะสัมพันธ์กับความต้องการทางสรีระ และความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม จะมีความสัมพันธ์ กับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์ สำหรับความต้องการความก้าวหน้าจะสัมพันธ์ กับความต้องการยกย่องนับถือและความต้องการตระหนักรู้ในตนเอง (Greenberg & Baro, 2003, pp. 194-195 อ้างถึงใน บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์, 2553, หน้า 198-199)

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์และทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ มีความแตกต่าง 2 ประการ ดังนี้ (Middlemist & Michael, 1981 p. 139 อ้างถึงใน บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์, 2553, หน้า 200)

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ยังไม่จำเป็นได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ บุคคลก็สามารถ มีความต้องการที่จะสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หรือมีความต้องการที่จะแสดงความสามารถของตนเองได้ ถ้าความต้องการมีชีวิตอยู่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ ความต้องการอีก 2 อย่าง ก็ยังมีความสำคัญอยู่ แต่ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์นั้น ความต้องการระดับต่ำสุด จะมีความสำคัญก่อน กล่าวคือ ความต้องการทางสรีระจะต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจก่อน แล้วความต้องการในระดับสูงกว่าจึงจะเกิดขึ้นหรือมีความสำคัญ

2. ถ้าความต้องการในขั้นที่สูงกว่าไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจได้ แม้ว่าความต้องการใดได้รับความพึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็ยังเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญอยู่ เช่น ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม แต่ความต้องการ ความก้าวหน้าถูกขัดขวาง บุคคลก็ยังมี ความสัมพันธ์ทางสังคมอย่างเหนียวแน่น แต่ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์นั้น เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการนั้น จะหมดความสำคัญไป

### ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (Mc Gregor's theory X and theory Y)

McGregor (1966, pp. 33-45 อ้างถึงใน ณรงค์ สิมลา, 2554, หน้า 19-20) ศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts institute of technology) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์การไว้ในรูปของทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) และทฤษฎีวาย (Theory Y) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่มีความใกล้เคียงอย่างมากกับทฤษฎีของมาสโลว์ เฮอร์ซเบิร์ก และแอลเดอร์เฟอร์ ก็คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) และทฤษฎี (Theory Y) ของดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายนี้ เป็นทฤษฎีที่เข้าใจง่ายและเป็นที่แพร่หลายทั่วไป ทฤษฎีทั้งสองนี้กล่าวถึงสมมติฐานของมนุษย์ที่มีลักษณะสุดโต่ง นั่นคือ ทฤษฎีเอ็กซ์นั้นมองบุคคลไปในแง่ลบแบบสุดโต่ง ส่วนทฤษฎีวายก็มองบุคคลไปในแง่บวกแบบสุดโต่งเช่นกัน ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ลักษณะสุดโต่งของทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย (พรทิพย์ จงประเสริฐ, 2557, หน้า 25)

ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

1. คนส่วนใหญ่มีสัญชาตญาณเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน จะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้
2. เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำ หรือขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ คนโดยส่วนใหญ่ชอบให้มีผู้คนคอยแนะนำชี้แนะในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

โดยสาระสำคัญแล้วทฤษฎีเอ็กซ์ (X) ซึ่ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่เดียวกันมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้นในการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงาน ต้องใช้การบังคับให้เกิดความเกรงกลัว และให้ผลตอบแทนทางกายภาพ ทฤษฎีนี้แม้มิได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าใช้วิธีลงโทษหรือขู่ด้วยวิธีใดก็ตาม แต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อม ด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น



ทฤษฎีวาย (Y) มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

1. คนมักจะทุ่มเทแรงกายและแรงใจให้กับงานตามปกติราวกับว่าเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและลักษณะของการควบคุมงาน
2. การควบคุมจากบุคคลอื่นและการบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตัวเองในการทำงานเพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่คนมีส่วนผูกพัน
3. การที่คนมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่คนมีส่วนผูกพัน
4. คนเราไม่เพียงแต่ต้องการมีความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
5. คนส่วนมากมีความรับผิดชอบค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์กร

ทฤษฎีวาย (Y) เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้งและเป็นการมองพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์กรจะสำเร็จโดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังและมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และโดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

**ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's need two factor theory)**

Herzberg (1959, pp. 113-115 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2554, หน้า 276-279) เป็นนักจิตวิทยาและที่ปรึกษาทางการจัดการ เฮอร์ซเบิร์กได้วิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ทฤษฎีแรงจูงใจ โดยการทำแบบทดสอบถามนักบัญชีและวิศวกร 200 คน ด้วยการสัมภาษณ์ในสิ่งที่ผู้ตอบรู้สึกชอบและไม่ชอบในการทำงาน ให้ผู้ตอบคำถามอธิบายรายละเอียด เมื่อรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจเกี่ยวกับงานพบว่า ความพึงพอใจในงานมีความเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานและความไม่พอใจเกิดจากสิ่งแวดล้อมของงาน สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจนี้ เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) และสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจและควรกำจัดความไม่พอใจนั้นออกไป เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor)

ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัย (Two factor theory) ที่เฮอร์ซเบิร์ก และคณะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เขาได้ศึกษาถึงความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจจากการทำงาน โดยเฉพาะเจาะจง โดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบคือบุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่า ความสุขจากการทำงานนั้นเกิดจากความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำ โดยความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น

ไม่ได้มาจากกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) เป็นปัจจัยมากระตุ้นจูงใจที่มีประสิทธิภาพที่จะทำให้พนักงานใช้ความพยายามที่จะได้ผลงานและปฏิบัติด้วยความพึงพอใจและดียิ่งขึ้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรงและสร้างความรู้สึที่ดีกับงาน ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) เป็นความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มใจในความสำเร็จของงาน เมื่อมีผลงานปรากฏเด่นชัด หรือเมื่อเขาได้ทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปตามความต้องการและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ และเป็นการกระตุ้นที่จะเต็มใจทำงานอย่างอื่นต่อไป

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่น เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ หรือเมื่อได้สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ เพราะสิ่งหนึ่งที่เป็นความต้องการของมนุษย์ในการมีชีวิตอยู่ในสังคม คือ การให้ผู้อื่นมีความรู้สึกต่อตนว่า ตนมีคุณค่า มีความสำคัญ วิธีการที่จะทำให้เราเกิดความรู้สึกเช่นนี้ได้ก็คือ การที่บุคคลอื่นให้คำยกย่องชมเชย คำยกย่องชมเชย ถือเป็นรางวัลทางสังคมอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเป็นสิ่งเสริมแรงในทางบวก คนเราต้องการได้รับการยกย่องชมเชยเสมอ ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะใดและตำแหน่งใด การยกย่องชมเชยที่เหมาะสมกับแต่ละคนจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึง ลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่น่าสนใจ ตรงกับความรู้ ความสามารถ ท้าทายความสามารถ ต้องใช้ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีความยากง่ายและกว้างขวาง และเป็นงานที่ต้องใช้ความคิด ประดิษฐ์คิดค้นคว้าหาสิ่งใหม่แบบใหม่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ งานที่ท้าทายความสามารถ มีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความพอใจในการทำงานมากกว่า และผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ อันจะนำมาซึ่งความพอใจในการทำงาน ส่วนงานที่ไม่ท้าทายจะเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย นำไปสู่ความไม่พอใจในระดับสูง และส่งผลไปในรูปของการลางาน ขาดการทำงาน และอาจมีการลาออกจากงานได้

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองตามความต้องการอย่างเต็มที่ และการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบในการทำงานของตนเองอย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการตรวจสอบหรือควบคุมการทำงานมากเกินไป หรือโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการให้อำนาจ การได้รับความไว้วางใจขึ้น มีความเป็นอิสระ

ในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งการมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม เป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานเต็มที่มากขึ้น

1.5 ความก้าวหน้าในอาชีพ (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือน หรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพราะการมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งจะช่วยให้คนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานให้ตนเอง รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเติบโตด้านความรู้ ความสามารถ และความชำนาญมากขึ้น ไม่ว่าจะโดยการฝึกอบรม การให้ศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสร้างประสบการณ์ในการทำงานต่าง ๆ การได้รับปัจจัยเหล่านี้จะเป็นเครื่องจูงใจให้คนเกิดความขยัน หรือมีชีวิตชีวาในการทำงานมากขึ้น

2. ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกตัวบุคคล เป็นปัจจัยซึ่งถ้าไม่มีให้ หรือมีให้แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์การ ก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ทำให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหาร การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการบริหาร

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision techniques) หมายถึง สภาพการปกครอง บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในเรื่องความเป็นธรรม ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และการปกครอง โดยผู้บังคับบัญชาสามารถแนะนำวิชาการหรือเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์การได้

2.3 สภาพการปฏิบัติงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานบรรยากาศ ท่าที่ตั้งของที่ปฏิบัติงาน วัสดุครุภัณฑ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนความสะดวกในการปฏิบัติงาน

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation with superiors, subordinates and peers)

2.4.1 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with superiors) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณต่าง ๆ ในด้านการช่วยเหลือ ความสนิทสนมเป็นกันเอง ความอบอุ่นและการปรึกษาหารือ ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ

2.4.2 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ในด้านการปฏิบัติงาน การช่วยเหลือการสนับสนุน ตลอดจน การปรึกษาหารือกันระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง

2.4.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with subordinates) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาศรัทธาเชื่อถือ รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ส่งเสริมความเจริญ ของหน่วยงาน และเป็นผู้มีส่วนสร้างความพอใจในการทำงาน

2.5 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่ทำ ทาย พนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ได้เงินแตกต่างกันพอเหมาะพอควร การเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือน และตำแหน่งที่เหมาะสม เป็นผลให้เกิดความพอใจในองค์กร

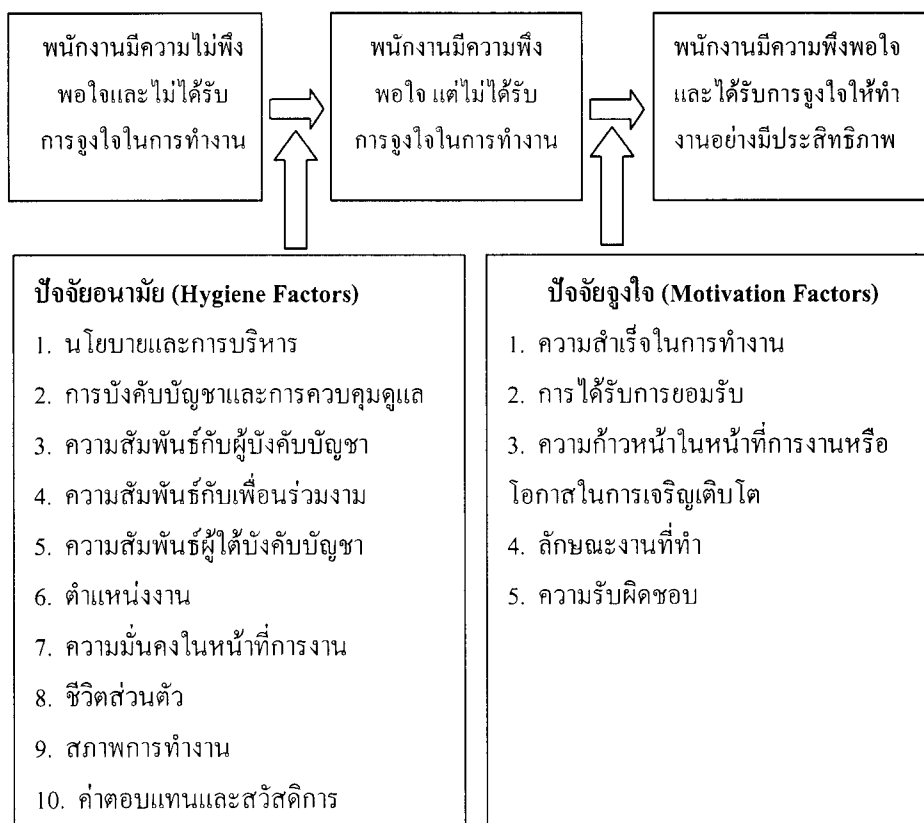
2.6 ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคง ในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร ภาพพจน์ชื่อเสียงหรือขนาด ของบริษัท

2.7 สถานภาพของอาชีพ (Occupational status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือ ของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.8 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผล ที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลต้องย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.9 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งให้ได้เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึง สถานการณ์ ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

ทั้งนี้ จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก ดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดง ความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย ดังภาพที่ 7 ได้ดังนี้



ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg  
(Frederick Herzberg's two-factor theory) (อัญญรัตน์ ไชยศิริ, 2555, หน้า 7)

จากทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของ Herzberg สรุปได้ว่าเป็นทฤษฎีที่ทำให้ความสนใจในเรื่องตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดย Herzberg ได้แยกปัจจัยการจูงใจออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น ลักษณะของงานที่ทำ หน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และปัจจัยพื้นฐานในการโน้มน้าวบุคคลให้เข้าทำงาน หรือปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค่าจ้าง (Hygiene factors) ได้แก่ นโยบายการบริหารขององค์กร คุณภาพของการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน ค่าตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สถานะหรือตำแหน่งงาน ทั้งนี้ Herzberg ได้ระบุว่าปัจจัยสุขอนามัยเป็นปัจจัยที่ต้องบริหารเพื่อให้นุ้บุคลากรไม่เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะบริหารปัจจัยนี้มากน้อย เพียงใดก็จะมีผลต่อบุคลากรในเชิงการลดความไม่พึงพอใจในการทำงานลงเท่านั้น แต่จะไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงานใด ๆ เพิ่มขึ้น

เลย ในส่วนของปัจจัยจูงใจนั้น ถึงแม้ผู้บริหารจะไม่ได้บริหารจัดการปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจได้ ในทางกลับกัน ถ้าผู้บริหารเข้ามาบริหารปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งการบริหารแรงจูงใจในการทำงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารปัจจัยทั้งสองชุดไปพร้อม ๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจ เพื่อให้บุคลากรนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานและมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

ตารางที่ 2 ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของ Herzberg (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2542, หน้า 102)

ปัจจัยค้ำจุน (ลักษณะนอกเนื้องาน ตัวจูงใจภายนอก)	ปัจจัยจูงใจ (ลักษณะนอกเนื้องาน ตัวจูงใจภายนอก)
1. สถานภาพ	1. สถานภาพ
2. นโยบายและการบริหารงานของบริษัท	2. นโยบายและการบริหารงานของบริษัท
3. คุณภาพการควบคุมบังคับบัญชา	3. คุณภาพการควบคุมบังคับบัญชา
4. สัมพันธภาพกับบังคับบัญชา	4. สัมพันธภาพกับบังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	5. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน
6. ความมั่นคงในงาน	6. ความมั่นคงในงาน
7. สภาพการทำงาน	7. สภาพการทำงาน
8. ค่าจ้าง	8. ค่าจ้าง

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยทั้งสองกลุ่มขึ้นมา เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม เป็นการสร้างแรงจูงใจและขจัดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของพนักงานให้หมดไป ทำให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจ มีความรัก และผูกพันกับองค์กร เกิดการร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรเติบโตและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีในอนาคต

การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจทั้ง 4 ทฤษฎี พบว่า ทฤษฎีของ Herzberg มีพื้นฐานความต้องการคล้ายคลึงกับทฤษฎีของ Maslow และทฤษฎีเอ็กซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) ของ McGregor โดยพิจารณาส่วนที่มีลักษณะสอดคล้องสัมพันธ์กัน ทั้งสามทฤษฎี จะเห็นได้ว่าความต้องการระดับต่ำทั้งสามประเภทของทฤษฎีการจูงใจของ Maslow คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย

ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคงและความต้องการทางด้านสังคมนั้น อาจเปรียบเทียบได้กับปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) ของเฮอริชเบิร์ก และเทียบได้กับทฤษฎีเอ็กซ์ (X) ของแมคเกรเกอร์ และในส่วนของความต้องการระดับสูง คือ ความต้องการที่จะมีความสำเร็จในชีวิต โดยมีลักษณะคล้ายกับปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) ที่เกี่ยวกับการยกย่องนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ทฤษฎีวางตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการของคนไว้ว่า คนมีความปรารถนาที่จะตอบสนองความต้องการของเขาจากความต้องการระดับสูง มีความต้องการในเรื่องความรับผิดชอบ การควบคุมและการสั่งการด้วยตนเอง และคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ดังนั้นจึงต้องการระดับสูงตามทฤษฎีของมาสโลว์ และปัจจัยจูงใจของเฮอริชเบิร์ก จึงใช้ของสมมติฐานอย่างเดียวกับทฤษฎีวาง สอดคล้องทฤษฎี ERG ของเคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ ที่แบ่งชั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 ประการ คือ ความต้องการมีชีวิตอยู่ ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคมและความต้องการความก้าวหน้า

จากการทบทวนความสัมพันธ์ของทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้วิจัยเห็นว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg's two-factor theory) ที่กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงาน โดยพิจารณาปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่สัมพันธ์กับความพอใจและความไม่พอใจในงานที่ทำของแต่ละบุคคลทั้ง 10 ด้าน คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 1) ด้านความสำเร็จในงาน 2) ด้านการยอมรับนับถือ 3) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4) ด้านความรับผิดชอบ และ 5) ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ 1) ด้านนโยบายและการบริหาร 2) ด้านการปกครองบังคับบัญชา 3) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านสภาพการทำงาน และ 5) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีความสอดคล้องกับความต้องการที่จะศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของหน่วยงาน และความเหมาะสมที่จะนำมาอ้างอิงเป็นแนวทาง เพื่อสร้างเครื่องมือแบบสอบถามเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม โดยในส่วนปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสถานภาพของอาชีพ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้าน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตไม่ได้นำมาใช้ในการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของหน่วยงาน เนื่องจากปัจจัยค้ำจุนในด้านดังกล่าว ไม่มีความสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานแต่อย่างใด

### ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม

หลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงการปกครอง เมื่อปี พ.ศ. 2475 แล้วสภาผู้แทนราษฎรในช่วงนั้น ได้ถวายคำปรึกษาต่อพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาประชาธิปกฯ พระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวว่า สมควรที่จะจัดระเบียบในการป้องกันราชอาณาจักรเสียใหม่ เพื่อให้เกิดความมั่นคงยิ่งขึ้น

พระองค์จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติที่เรียกว่า “พระราชบัญญัติจัดระเบียบป้องกันราชอาณาจักร พ.ศ.2476” ขึ้นไว้ โดยคำแนะนำและยินยอมของสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2476 โดยกำหนดให้กระทรวงกลาโหม แบ่งส่วนราชการดังนี้

1. สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวง
3. กองทัพบก
4. กองทัพเรือ

โดยที่สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทางการเมือง มีเลขาธิการรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี มีผู้ช่วยเลขาธิการรัฐมนตรีฝ่ายทหารบกและผู้ช่วยเลขาธิการรัฐมนตรีฝ่ายทหารเรือ ซึ่งนับได้ว่าเป็นหน่วยงานแรกของกระทรวงกลาโหมที่มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทางการเมือง

ต่อมาในปี พ.ศ. 2502 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี และสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2502 โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2502 โดยแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี ดังนี้

1. แผนกการเมือง มีหน้าที่ราชการทางการเมืองเกี่ยวกับกระทรวงกลาโหม
2. แผนกตรวจสอบเรื่องราวและและความเห็น มีหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบเรื่องราวและความเห็นการสารบรรณ การเงิน และการพลธิการของสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี

ในเวลาต่อมา พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดลวชิราลงกรณ มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้ โดยคำแนะนำและยินยอมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ พระราชบัญญัตินี้ เรียกว่า “พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551” ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป ซึ่งประกาศใช้เมื่อวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2551 โดยมีรายละเอียดสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

**มาตรา 8** กระทรวงกลาโหม มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. พิทักษ์รักษาเอกราชและความมั่นคงแห่งราชอาณาจักรจากภัยคุกคามทั้งภายนอกและภายในราชอาณาจักร ปราบปรามการกบฏและการจลาจล โดยจัดให้มีและใช้กำลังทหารตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยหรือตามที่มีกฎหมายกำหนด



2. พิทักษ์รักษา ปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ ตลอดจนสนับสนุนภารกิจของสถาบันพระมหากษัตริย์

3. ปกป้อง พิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข พัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคง ตลอดจนสนับสนุนภารกิจอื่นของรัฐในการพัฒนาประเทศ การป้องกันและแก้ไขปัญหาจากภัยพิบัติและการช่วยเหลือประชาชน

4. ศึกษา วิจัย พัฒนา และดำเนินการด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีป้องกันประเทศ และด้านกิจการอวกาศเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนภารกิจของกระทรวงกลาโหมและความมั่นคงของประเทศ

5. ปฏิบัติการอื่นที่เป็นการปฏิบัติการทางทหาร นอกเหนือจากสงครามเพื่อความมั่นคงแห่งราชอาณาจักร หรือปฏิบัติการอื่นใด ทั้งนี้ตามที่มิกฎหมายกำหนดหรือตามมติคณะรัฐมนตรี

**มาตรา 10** กระทรวงกลาโหม มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวง
3. กรมราชองครักษ์
4. หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์
5. กองทัพอากาศ

**มาตรา 11** สำนักงานรัฐมนตรี มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทางการเมือง เพื่อสนับสนุนภารกิจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม และการประสานนโยบายระหว่างกระทรวง มีเลขาธิการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ เว้นแต่สำนักงานจเรทหารทั่วไปในสำนักงานรัฐมนตรีให้อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

**มาตรา 12** ให้จเรทหารทั่วไปมีหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติราชการของกระทรวงกลาโหม หรือตรวจสอบการปฏิบัติราชการอื่นใดตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมมอบหมาย และรายงานผลการตรวจสอบต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ให้มีสำนักงานจเรทหารทั่วไปในสำนักงานรัฐมนตรี เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของจเรทหารทั่วไป โดยมีหัวหน้าสำนักงานจเรทหารทั่วไปเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบภายใต้การกำกับดูแลของจเรทหารทั่วไป

**สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม**

สถานที่ตั้ง ภายในศาลาว่าการกลาโหม ถนนสายไหม แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200 ใช้อักษรย่อนามหน่วย คือ สร.

### ภารกิจและการจัด

ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบส่วนราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 มาตรา 11 สำนักงานรัฐมนตรี มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทางการเมือง เพื่อสนับสนุนภารกิจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม หรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม และการประสานนโยบายระหว่างกระทรวง มีเลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ เว้นแต่สำนักงานจรทั่วไประหว่างสำนักงานรัฐมนตรี ให้อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

### การแบ่งส่วนราชการและหน้าที่

พระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการสำนักงานรัฐมนตรี และสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2552 มาตรา 3 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานรัฐมนตรี ดังต่อไปนี้

1. กองกลาง
2. กองการเมือง
3. สำนักงานจเรทหารทั่วไป

มาตรา 4 กองกลาง มีหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านกำลังพลการสนับสนุน งานทางธุรการ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการกองกลางเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

มาตรา 5 กองการเมือง มีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับราชการทางการเมือง เพื่อสนับสนุนภารกิจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมหรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม และการประสานนโยบายระหว่างกระทรวง มีผู้อำนวยการกองการเมืองเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

### การจัดส่วนราชการภายใน สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม

1. กองกลาง (กลาง.สร.) มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริการทั่วไป งานด้านกำลังพล งานด้านส่งกำลังบำรุง งานสนับสนุน และธุรการและการปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการกองกลางเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ แบ่งเป็น

1.1 แผนกธุรการและกำลังพล (ชก.-กพ.กลาง) มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับธุรการ การรับ-ส่ง งานสารบรรณ การกำลังพล พิธีการ การจัด ทำเนียบกำลังพล ระเบียบวินัยของข้าราชการ การบันทึกประวัติ การสวัสดิการ การสั่งการ ควบคุมดูแลและความเรียบร้อยภายในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม

1.2 แผนกส่งกำลังบำรุง (กบ.กลาง) มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุม กำกับดูแล จัดหา เก็บรักษา แจกจ่าย และจำหน่าย การดำเนินการทางด้านฝ่ายอำนาจการ และงานเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ ของหน่วย รวมทั้งมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานซ่อมบำรุงและการจัดเตรียมยานพาหนะเพื่อสนับสนุน

ภารกิจของสำนักงานรัฐมนตรี รวมถึงงานบริการด้านการขนส่งวัสดุอุปกรณ์ภายในขีดจำกัดของหน่วย และจัดสรรรับรองแก่ผู้บังคับบัญชา เมื่อมีการร้องขอ

1.3 แผนกสารสนเทศ (สท.กลาง) มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล ควบคุมจัดการวิเคราะห์ วางแผนและพัฒนาเครือข่ายสารสนเทศของสำนักงานรัฐมนตรี รวมถึงการประสานงานกับหน่วยต่าง ๆ ในการช่วยเหลือ หรือให้ความร่วมมือด้านเทคนิค

2. กองการเมือง (กม.สร.) มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับราชการทางการเมือง การประสานงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการทางการเมือง ทั้งในกระทรวงและต่างกระทรวง รวมทั้งรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ การขอความช่วยเหลือ ขอความอนุเคราะห์จากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม และการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสนับสนุนภารกิจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม หรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีผู้อำนวยการกองการเมืองเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

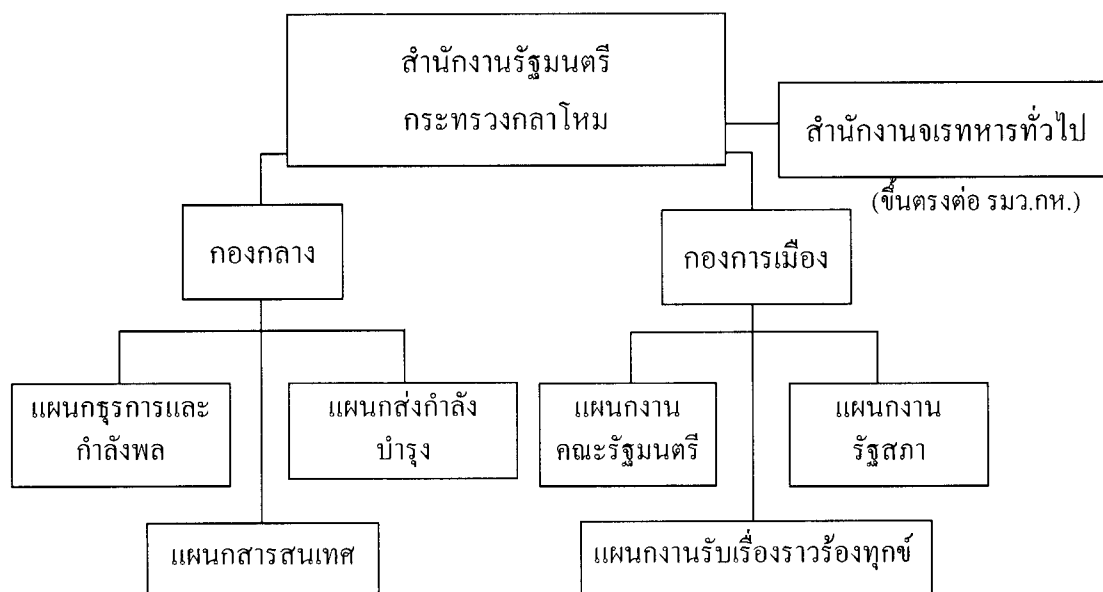
2.1 แผนกงานคณะรัฐมนตรี (รม.กม.) มีหน้าที่ดำเนินงานด้านการเมืองที่เกี่ยวกับรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี และกิจการที่เกี่ยวข้องกับคณะรัฐมนตรี คณะกรรมการชุดต่าง ๆ รวมถึงการประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ การติดตามความเคลื่อนไหวทางการเมือง และรายงานเพื่อการวินิจฉัยสั่งการของรัฐมนตรี รวมทั้งวิเคราะห์กลั่นกรอง และให้ความเห็นแก่รัฐมนตรีในด้านนโยบายและยุทธศาสตร์

2.2 แผนกงานรัฐสภา (รส.กม.) มีหน้าที่ดำเนินงานด้านการเมืองที่เกี่ยวกับรัฐสภา สภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภา คณะกรรมาธิการสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมาธิการวุฒิสภา คณะกรรมการชุดต่าง ๆ รวมถึงการประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและดำเนินการเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ การสร้างภาพลักษณ์ การเผยแพร่ผลงานของกระทรวง การชี้แจงทำความเข้าใจให้ข้อมูลแก่สื่อมวลชน การให้สัมภาษณ์ของรัฐมนตรี รวมถึงการจัดทำคำกล่าว คำปราศรัย สุนทรพจน์ให้กับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม การจัดทำรายงานผลงานของกระทรวงต่อรัฐบาล รัฐสภา และสาธารณชน

2.3 แผนกงานรับเรื่องราวร้องทุกข์ (รท.กม.) มีหน้าที่ในการประสานงานกับส่วนราชการในกระทรวงกลาโหม ส่วนราชการนอกกระทรวงกลาโหม ภาคเอกชน และประชาชน ในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของประชาชน

3. สำนักงานเจรทหารทั่วไป (ให้อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม)

### โครงสร้างการจัดสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม



ภาพที่ 8 โครงสร้างการจัดสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม (พระราชบัญญัติ จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551, 2551, หน้า 39)

#### วิสัยทัศน์

สร. เป็นหน่วยงานหลักในการประสานงานด้านการเมืองและสนับสนุนการปฏิบัติราชการของ รมว.กท. และ รมช.กท. เพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

#### พันธกิจ

1. การดำเนินงานทางด้านราชการการเมืองเพื่อสนับสนุนภารกิจของ รมว.กท. และ รมช.กท.
2. ประสานนโยบายและประสานงานกับกระทรวง, ทบวง, กรม และส่วนราชการอื่นทั้งภายในและภายนอก กท.
3. สนับสนุนงานด้านกำลังพล การสนับสนุน และงานทางธุรการ แก่ รมว.กท. และ รมช.กท.
4. ตรวจสอบการปฏิบัติราชการของ กท. และการปฏิบัติราชการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย
5. ดำเนินงานเกี่ยวกับศูนย์รับเรื่องราวร้องเรียนร้องทุกข์ในส่วนของ กท.

### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการของหน่วย
2. การเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนภารกิจของ รมว.กท. และ รมช.กท.
3. พัฒนาเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสนับสนุนภารกิจของ รมว.กท. และ รมช.กท.

### เป้าหมายการให้บริการ

1. ตอบสนองการปฏิบัติงานราชการด้านการเมืองของ รมว.กท. และ รมช.กท. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสนับสนุนภารกิจของ รมว.กท. และ รมช.กท.
3. การตรวจสอบการปฏิบัติราชการของ กท. เป็นไปอย่างเที่ยงธรรม มีความโปร่งใส และตอบสนองอย่างรวดเร็ว
4. ปัญหาข้อร้องเรียนของประชาชนและข้าราชการทหาร ได้รับการแก้ไขอย่างทันทั่วทั้งที่ และมีความตรงไปตรงมา ไม่เอนเอียง มีความยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

ตารางที่ 3 อัตรากำลังพลตามอัตราการจัดหน่วย สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม

เงินเดือน อัตรา	จำนวน	หมายเหตุ
1. พลตรี (พล.ต.) พลเรือตรี (พล.ร.ต.) พลอากาศตรี (พล.อ.ต.)	1	
2. พันเอกพิเศษ (พ.อ.) นาวาเอกพิเศษ (น.อ.(ร.น.)) นาวาอากาศเอกพิเศษ (น.อ.)	36	
3. พันเอก (พ.อ.) นาวาเอก (น.อ.(ร.น.)) นาวาอากาศเอก (น.อ.)	3	
4. พันโท (พ.ท.) นาวาโท(น.ท.(ร.น.)) นาวาอากาศโท (น.ท.)	8	
5. พันตรี (พ.ต.) นาวาตรี (น.ต.(ร.น.)) นาวาอากาศตรี (น.ต.)	8	
6. ร้อยเอก (ร.อ.) เรือเอก (ร.อ.(ร.น.)) เรืออากาศเอก (ร.อ.)	10	
7. จำสิบเอกพิเศษ (จ.ส.อ.) พันจ่าเอกพิเศษ (พ.จ.อ.) พันจ่าอากาศเอกพิเศษ (พ.อ.อ.)	6	
8. จำสิบเอก (จ.ส.อ.) พันจ่าเอก (พ.จ.อ.) พันจ่าอากาศเอก (พ.อ.อ.)	13	

ตารางที่ 3 (ต่อ)

เงินเดือน อัตรา	จำนวน	หมายเหตุ
9. สิบเอก (ส.อ.) จำเอก (จ.อ.(ร.น.)) จำอากาศเอก (จ.อ.)	21	
10. พนักงานราชการ/ ลูกจ้าง	6	
ยอดรวมกำลังพล	112	

หมายเหตุ: รวมอัตรากำลังพลของสำนักงานจเรทหารทั่วไปไว้ด้วย

ตารางที่ 4 กำลังพลที่บรรจุจริงระดับพนักงานราชการ/ ลูกจ้าง ถึงพันเอก ของสำนักงานรัฐมนตรี  
กระทรวงกลาโหม

ชั้นยศ	บรรจุจริง	ช่วยราชการนอกหน่วย	ปฏิบัติงานในหน่วย
1. พันตรี-พันเอก	42	2	40
2. ร้อยตรี-ร้อยเอก	8	2	6
3. สิบตรี-จำสิบเอก	32	3	29
4. พนักงานราชการ/ ลูกจ้าง	6	-	6
รวม	88	7	81

หมายเหตุ: ไม่รวมอัตรากำลังพลของสำนักงานจเรทหารทั่วไป ข้อมูล ณ วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2558

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรุทธิ ไวถนอมสัตว์ (2550) เรื่อง แรงจูงใจของข้าราชการ กองพันทหารสารวัตรทหารอากาศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองพันทหารสารวัตรทหารอากาศ จำแนกตามปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพทหารอากาศ ด้านความรู้สึกรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึงพิงได้ ด้านความรู้สึกรู้สึกว่าคนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ ระดับเงินเดือน และอายุราชการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการกองพันทหารสารวัตรทหารอากาศจำนวน 150 คน

ผลการศึกษาพบว่า ด้านความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพทหารอากาศ และด้านความรู้สึกรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึงพิงได้ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก ปัจจัยด้านความรู้สึกรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ด้านความสำเร็จในงาน และด้านเงินและสวัสดิการ มีผลต่อแรงจูงใจ

ไม่ชัดเจน นอกจากนี้การศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ ระดับเงินเดือน และอายุราชการ แตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองพันทหารสารวัตรทหารอากาศไม่แตกต่างกัน การศึกษาชี้ให้เห็นว่า ถ้าหน่วยงานต้องการเพิ่มระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานควรให้ความสนใจใส่ต่อปัจจัยด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ด้านความสำเร็จในงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

ไพฑูย์ ดาแก้ว (2552) เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษ หน่วยบัญชาการอากาศโยธิน กองทัพอากาศ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษที่มีสถานภาพส่วนบุคคลต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษ จำนวน 201 คน

ผลการศึกษาพบว่า

1. ข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมและด้านการบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสำเร็จและความมั่นคงในการทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการยอมรับนับถือและด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษ กับสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า

ข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษ ที่มีชั้นยศต่างกัน มีความคิดเห็น ในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือแตกต่างกัน ส่วนด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเงินเดือนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกัน

ข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษ ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสำเร็จและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการยอมรับนับถือ และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านนโยบายและการบริหารแตกต่างกัน

ข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกัน

ข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษ ที่มีสถานภาพสมรสและรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นใน

ภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

ข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษ ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสำเร็จและความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านเงินเดือนและสวัสดิการแตกต่างกัน ส่วนด้านการยอมรับนับถือไม่แตกต่างกัน

เกรียงไกร เกษร (2553) เรื่อง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการแผนกเครื่องปรับอากาศ กองโรงงาน กรมช่างโยธาทหารอากาศ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน และศึกษาผลของปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของข้าราชการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในแผนกเครื่องปรับอากาศ กองโรงงาน กรมช่างโยธาทหารอากาศ จำนวนทั้งหมด 90 นาย

ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานในด้านสภาพแวดล้อม ด้านผลตอบแทนในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน มีในระดับค่อนข้างมาก โดยแรงจูงใจในการทำงานอันดับ 1 คือ แรงจูงใจด้านเงินเดือนและผลตอบแทนในการทำงาน แรงจูงใจอันดับที่ 2 และ 3 คือ แรงจูงใจด้านเพื่อนร่วมงาน ส่วนลำดับของปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน อันดับที่ 1 คือ ปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน อันดับ 2 คือ เงินเดือนและผลตอบแทนในการทำงาน และปัญหาอุปสรรคอันดับ 3 คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้กับแรงจูงใจในการทำงาน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านผลตอบแทน และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านใด ๆ เลย

จุฑารัตน์ นาคะวรี (2553) เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ อายุการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และระดับชั้นยศ เพื่อหาข้อเสนอแนะในการปรับปรุงส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม จำนวน 142 คน

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ,  $SD = 0.29$ ) สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม ที่มีเพศ อายุ



อายุการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และระดับชั้นยศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ยกเว้น ข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม

ที่มีสถานภาพต่างกัน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทรงชัย จิตหวัง (2553) เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงเรียนนายเรือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงเรียนนายเรือ และเพื่อศึกษา เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงเรียนนายเรือ เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ชั้นยศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ภูมิลำเนา และเงินได้รายเดือน กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการสังกัด โรงเรียนนายเรือ จำนวน 260 นาย

ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงเรียนนายเรือ ทั้งปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจ ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยสามารถจัดเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงเรียนนายเรือจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงานด้านความสำเร็จในหน้าที่การงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสถานภาพ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ การควบคุมบังคับบัญชาและด้านการเติบโต ในหน้าที่การงาน ส่วนแรงจูงใจในด้านสภาพการทำงาน ด้านการได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ผลการศึกษาเปรียบเทียบ ความแตกต่างของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงเรียนนายเรือ พบว่า ปัจจัยด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานและภูมิลำเนาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านชั้นยศ ระดับการศึกษา และเงินได้รายเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ภาณุวัฒน์ เหมือนจ้อย (2553) เรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกรมการเงินทหารบก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกรมการเงินทหารบก และสถานภาพส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น โดยใช้การศึกษา เชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการสัญญาบัตรชั้นยศร้อยตรี ถึงพันโท ของกรมการเงินทหารบกที่ปฏิบัติงานอยู่ในกรมการเงินทหารบก และโรงเรียนทหารการเงิน กรมการเงินทหารบก จำนวน 85 คน

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกรมการเงินทหารบกมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก และสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศและตำแหน่งปัจจุบัน เห็นว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ สถานภาพส่วนบุคคลด้านอายุ และอายุราชการ

เห็นว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีเฉพาะสถานภาพส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาเท่านั้น ที่เห็นว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้าเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด ส่วนปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีระดับต่ำสุด คือ ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ รองลงมา คือ ด้านนโยบายและบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลกับปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินทหารบก พบว่า กับสถานภาพส่วนบุคคลด้านอายุและด้านระดับการศึกษา ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 รายการ ได้แก่ ด้านนโยบายและบริหารงาน

สิริรัศมี ภาม่วงเหลี่ยม (2553) เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดบัญชาทหาร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะและเป็นแนวทางในการปรับปรุงแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการชั้นยศตั้งแต่ ส.ต.-พ.อ. ที่สังกัดอยู่ในสำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวนทั้งสิ้น 167 นาย

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาแต่ละรายด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านสายการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคง และด้านชีวิตส่วนตัว อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และด้านลักษณะงานความรับผิดชอบ ด้านรายได้ อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ ชั้นยศ รายได้ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

พงษ์พิภพ อรุณเลิศ (2554) เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดร้อยลาดตระเวนระยะไกลที่ 1 กองพลที่ 1 รักษาพระองค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดร้อยลาดตระเวนระยะไกลที่ 1 กองพลที่ 1 รักษาพระองค์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ชั้นยศ ระยะเวลาทำงาน และรายได้ โดยศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก โดยปัจจัยจูงใจประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการได้รับการยอมรับในการทำงาน และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และด้านการปกครองบังคับบัญชา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการในสังกัดร้อยลาดตระเวนระยะไกลที่ 1 กองพลที่ 1 รักษาพระองค์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในกองร้อย จำนวน 72 คน

ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดร้อยลาดตระเวนระยะไกลที่ 1 กองพลที่ 1 รักษาพระองค์ ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการได้รับการยอมรับในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา และด้านการปกครองบังคับบัญชา มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะพิจารณาตามตัวแปรอิสระ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ชั้นยศ ระยะเวลาทำงาน และรายได้ จะมีแต่เพียงตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ระยะเวลาในการทำงาน ที่มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานมาแล้ว 15 ปีขึ้นไป ซึ่งจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จะแตกต่างจากผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานในกลุ่มอื่น ซึ่งจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ยุทธนา สุรเชษฐพงษ์ (2554) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมทหารสารวัตรทหารอากาศ สำนักงานผู้บังคับทหารอากาศดอนเมือง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมทหารสารวัตรทหารอากาศ สำนักงานผู้บังคับทหารอากาศดอนเมือง และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมทหารสารวัตรทหารอากาศ สำนักงานผู้บังคับทหารอากาศดอนเมือง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการกรมทหารสารวัตรทหารอากาศ สำนักงานผู้บังคับทหารอากาศดอนเมือง จำนวนรวมทั้งสิ้น 150 คน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการชี้ให้เห็นถึงเรื่องความมั่นคงในหน้าที่การงานและความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึงพิงได้ ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการศึกษาปัจจัยที่มีวิเคราะห์เกี่ยวข้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และเป็นแนวทางให้กับผู้บังคับบัญชาได้ศึกษา วิเคราะห์ ปรับปรุง และพิจารณาถึงปัจจัยและแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการ ซึ่งล้วนมีความสำคัญต่อความเป็นอยู่และความต้องการที่จะได้รับเกียรติยศ ชื่อเสียง เงินเดือนเพียงพอต่อการครองชีพในชีวิตประจำวัน ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญที่สามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการยกย่องชมเชยของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งยังส่งผลถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรักและผูกพันที่มีต่อหน่วยงาน อันได้แก่ กรมทหารสารวัตรทหารอากาศ สำนักงานผู้บังคับทหารอากาศดอนเมือง ให้มีการพัฒนาและทันยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ในขณะนี้

สุรพจน์ หนุณภักดี (2554) เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการเกษตร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการเกษตร กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการเกษตร กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ รายได้ต่อเดือน และจำนวนปีที่รับราชการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการเกษตร กองบัญชาการกองทัพไทย ปี พ.ศ. 2554 จำนวนทั้งหมด 150 นาย

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการเกษตร กองบัญชาการกองทัพไทย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการเกษตร กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนรายด้าน พบว่า ประชากรที่มีชั้นยศแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการเกษตร กองบัญชาการกองทัพไทย แตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ ระดับการศึกษา และจำนวนปีที่รับราชการ มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

พักรบ คัมพะจันทร์ (2555) เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตร ตรีศึกษาสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตร ในสำนักปลัดบัญชาการกองทัพไทย และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตรในสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นายทหารสัญญาบัตรในสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 192 คน

ผลการศึกษาพบว่า 1) นายทหารสัญญาบัตรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่าปัจจัยค้ำจุนในการทำงานทำให้นายทหารสัญญาบัตรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยจูงใจในการทำงาน โดยทั้ง 2 ปัจจัยทำให้นายทหารสัญญาบัตรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และพบว่าปัจจัยค้ำจุนในการทำงานที่ทำให้นายทหารสัญญาบัตรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ความมั่นคงในการทำงาน รองลงมา คือ การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา และน้อยที่สุด คือ เงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ ตามลำดับ ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานที่ทำให้นายทหารสัญญาบัตรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ความสำเร็จของงาน รองลงมา คือ การยอมรับนับถือ และน้อยที่สุด คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการทำงาน ตามลำดับ 2) ระดับการศึกษาและอายุงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจในการทำงาน ได้แก่

การยอมรับนับถือ และลักษณะงานและความรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบอีกว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน คือ สภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนอายุงานแตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน และสวัสดิการ นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน และการควบคุมบังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ามาทั้งหมดดังกล่าว พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 5 ดังนี้ คือ

ตารางที่ 5 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล

ชื่อผู้วิจัย	ประเด็นการวิจัย	ตัวแปร	
		ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
1. สรวุฒิ ไวถนอมสัตว์ (2550)	แรงจูงใจ ของข้าราชการ กองพันทหาร สารวัตรทหารอากาศ	1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. ระดับชั้นยศ 5. ระดับเงินเดือน 6. อายุราชการ	ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการกองพันทหารสารวัตรทหารอากาศ 1. ด้านความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพทหารอากาศ 2. ด้านความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นที่พึงพิงได้ 3. ด้านความรู้สึกว่าคนมีความสำคัญ ต่อหน่วยงาน 4. ด้านความสำเร็จในงาน 5. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ
2. ไพฑูลย์ ดาแก้ว (2552)	ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษหน่วยบัญชาการอากาศโยธิน กองทัพอากาศ	1. อายุ 2. ระดับการศึกษา 3. สถานภาพสมรส 4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5. รายได้	ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในด้าน 1. นโยบายและบริหารงาน 2. การบังคับบัญชาความสำเร็จของงาน 3. ความสำเร็จและความมั่นคงในการทำงาน 4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 5. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 6. การยอมรับนับถือ 7. เงินเดือนและสวัสดิการ

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ประเด็นการวิจัย	ตัวแปร	
		ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
3. เกรียงไกร เกษร (2553)	การสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานของ ข้าราชการแผนก เครื่องปรับอากาศ กองโรงงาน กรมช่างโยธาทหาร อากาศ	1. อายุ 2. อายุราชการ 3. การศึกษา 4. รายได้ 5. ตำแหน่ง	ศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน และศึกษาผลของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานในด้าน 1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2. ผลตอบแทนในการทำงาน 3. ความก้าวหน้าในการทำงาน
4. จุฑารัตน์ นาควะรี (2553)	แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน ของข้าราชการ กรมวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี กลาโหม	1. เพศ 2. สถานภาพ สมรส 3. อายุ 4. อายุ การปฏิบัติงาน 5. ระดับการศึกษา 6. ระดับชั้นยศ	ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้าน ปัจจัยจูงใจ 1. ความสำเร็จของงาน 2. ลักษณะของงาน 3. การได้รับการยอมรับนับถือ 4. ความรับผิดชอบในงาน 5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 6. โอกาสความเจริญเติบโตในงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยค้ำจุน 1. นโยบายและการบริหารงาน 2. การปกครองบังคับบัญชา 3. สภาพการทำงาน 4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 5. เงินเดือน 6. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 7. สถานภาพทางสังคม 8. ความมั่นคงในงาน
5. ทรงชัย จิตหวั่ง (2553)	แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการ โรงเรียนนายเรือ	1. ชั้นยศ 2. ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน 3. ระดับการศึกษา 4. ภูมิลำเนา 5. เงินได้รายเดือน	ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจ 1. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 2. ด้านการได้มีโอกาสก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน 3. ด้านความรับผิดชอบ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ประเด็นการวิจัย	ตัวแปร	
		ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
6. ภาณุวัฒน์ เหมือนจ้อย (2553)	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการ กรมการเงิน ทหารบก	1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. อายุราชการ 5. ตำแหน่ง ปัจจุบัน	4. ด้านการเติบโตในหน้าที่การงาน 5. ด้านความสำเร็จในหน้าที่การงาน ปัจจัยค่าจูน 1. ด้านสภาพการทำงาน 2. ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน 3. ด้านความมั่นคงในงาน 4. ด้านนโยบายและการบริหารงาน 5. ด้านการควบคุมบังคับบัญชา 6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน 7. ด้านสถานภาพ ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้าน
			1. ลักษณะงาน 2. ความสำเร็จของงาน 3. ความรับผิดชอบ 4. การยกย่อง 5. ความก้าวหน้า 6. การปกครองบังคับบัญชา 7. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 8. เงินเดือนและสวัสดิการ 9. นโยบายและบริหารงาน 10. สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน
7. สิริรัศมี ภาม่วงเหลี่ยม (2553)	ปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์ กับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของ ข้าราชการสำนักงาน ปลัดบัญชีทหาร กองบัญชาการ กองทัพไทย	1. เพศ 2. ชั้นยศ 3. รายได้ 4. อายุ 5. สถานภาพสมรส 6. ระดับการศึกษา 7. ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน	ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยตรง 1. ด้านความสำเร็จของงาน 2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน 4. ด้านลักษณะงานความรับผิดชอบ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ประเด็นการวิจัย	ตัวแปร	
		ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
			องค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง
			1. ด้านการบังคับบัญชา
			2. ด้านสายการบริหาร
			3. ด้านสภาพการทำงาน
			4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
			5. ด้านเงินเดือน รายได้
			6. ด้านความมั่นคง
			7. ด้านชีวิตส่วนตัว
8. พงษ์พิภพ อรุณเลิศ (2554)	แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของ ข้าราชการ สังกัด ร้อยลาดตระเวน ระยะไกลที่ 1 กองพลที่ 1 รักษา พระองค์	1. อายุ 2. สถานภาพ สมรส 3. ระดับการศึกษา 4. ชั้นยศ 5. ระยะเวลา ทำงาน 6. รายได้	ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจ 1. ด้านคุณลักษณะงาน 2. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ 3. ด้านการได้รับการยอมรับในการทำงาน 4. ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค้ำจุน 1. ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน 2. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา 3. ด้านการปกครองบังคับบัญชา
9. ยุทธนา สุรเชษฐพงษ์ (2554)	ปัจจัยที่มีผล ต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการ กรมทหาร สารวัตร ทหารอากาศ สำนักงาน ผู้บังคับทหาร อากาศดอนเมือง	1. เพศ 2. อายุ 3. การศึกษา 4. ชั้นยศ 5. เงินเดือน 6. อายุราชการ	ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ 1. ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ 2. เงินเดือนและสวัสดิการ 3. ความเป็นที่พึงพิงได้ 4. ตนมีความสำคัญต่อหน่วยงาน 5. ความสำเร็จของงาน



## ตารางที่ 5 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ประเด็นการวิจัย	ตัวแปร	
		ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
10. สุรพจน์ हनุนภักดี (2554)	แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติงาน ในกรรมส่งกำลัง บำรุงทหาร	1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. ชั้นยศ 5. รายได้ต่อเดือน 6. จำนวนปี ที่รับราชการ	ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจ 1. ด้านความสำเร็จในงาน 2. ด้านการยอมรับนับถือ 3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4. ด้านความรับผิดชอบ 5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยค้ำจุน 1. ด้านนโยบายและการบริหาร 2. การปกครองบังคับบัญชา 3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4. ด้านสภาพการทำงาน 5. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ
11. พัทธ คัมพะจันทร์ (2555)	แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของนายทหาร สัญญาบัตร กรณีศึกษา สำนักงานปลัด บัญชีกองทัพบก	1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. อาชีพ	ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจ 1. ด้านความสำเร็จของงาน 2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน 4. ด้านลักษณะงานความรับผิดชอบ ปัจจัยค้ำจุน 1. เงินเดือนและสวัสดิการ 2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3. ด้านนโยบายและการบริหาร 4. ด้านสภาพการทำงาน 5. ด้านความมั่นคงในการทำงาน 6. ด้านการควบคุมบังคับบัญชา

จากตารางสรุปประเด็นการวิจัยข้างต้น นำมาสรุปเป็นตารางตัวแปรต้นและตัวแปรตาม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรที่มีเนื้อหาใกล้เคียง โดยแสดงรายละเอียดได้ตามตารางที่ 6 ดังนี้ คือ

ตารางที่ 6 สรุปเปรียบเทียบความสอดคล้องของตัวแปร

ผู้วิจัย (ปี)	ม.มว	ม.อ	แบบสอบถาม					ตัวแปรตาม
			แบบสอบถามระยะสั้น	แบบสอบถามระยะยาว	แบบสอบถามเชิงคุณภาพ	แบบสอบถามเชิงปริมาณ	แบบสอบถามเชิงคุณภาพเชิงปริมาณ	
1. สรวุฒิ ไถนอมสิทธิ์ (2550)	/	/	/	/	/	/	ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน	
2. ไพฑูลย์ ดาแก้ว (2552)	/	/	/	/	/	/	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงงใจที่ในการปฏิบัติงาน	
3. เกียรติกร เกษร (2553)	/	/	/	/	/	/	ระดับแรงงใจในการทำงานและผลของปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ต่อแรงงใจในการทำงาน	
4. จุฑารัตน์ นาคะวี (2553)	/	/	/	/	/	/	ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน	
5. ทรงชัย จิตหวั่ง (2553)	/	/	/	/	/	/	แรงงใจในการปฏิบัติงาน	
6. ภาณุวัฒน์ เหมือนน้อย (2553)	/	/	/	/	/	/	ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน	
7. สิริรัศมิ์ งาม่วงเต็ม (2553)	/	/	/	/	/	/	ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน	
8. พงษ์พิภพ อรุณเลิศ (2554)	/	/	/	/	/	/	แรงงใจในการปฏิบัติงาน	
9. ยุทธนา สุรเชษฐพงษ์ (2554)	/	/	/	/	/	/	ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน	
10. สุรพจน์ หนูนุกัถิ (2554)	/	/	/	/	/	/	ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน	
11. พักรบ คัฒพะจันทร (2555)	/	/	/	/	/	/	ระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน	

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม และเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ รายได้ต่อเดือน จำนวนปีที่รับราชการ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

### ประชากร

การศึกษานี้ศึกษาจากประชากรทั้งหมด คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ที่มีชั้นยศ ตั้งแต่ สิบตรี จ่าตรี จ่าอากาศตรี ถึง พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก (พิเศษ) จำนวน 75 คน ดังนี้

ตารางที่ 7 จำนวนประชากรของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม

หน่วยงาน	จำนวนประชากร
สำนักงานผู้บังคับบัญชา	25
กองกลาง	2
แผนกธุรการและกำลังพล	8
แผนกส่งกำลังบำรุง	18
แผนกสารสนเทศ	5
กองการเมือง	2
แผนกงานคณะรัฐมนตรี	5
แผนกงานรัฐสภา	5
แผนกงานรับเรื่องราวร้องทุกข์	5
รวม	75

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นคำถามชนิดเลือกตอบ เพื่อพิจารณาภูมิหลังของผู้ตอบใน 6 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ เงินเดือน จำนวนปีที่รับราชการ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากทฤษฎีของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) โดยพิจารณาจากตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน ๆ ละ 5 ข้อ และปัจจัยค้ำจุน 5 ด้าน ๆ ละ 5 ข้อรวมทั้งสิ้น 50 ข้อ ดังมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยจูงใจ (Motivators factor) ประกอบด้วย

- |                            |             |
|----------------------------|-------------|
| 1. ด้านความสำเร็จในงาน     | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. ด้านการยอมรับนับถือ     | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. ด้านความรับผิดชอบ       | จำนวน 5 ข้อ |
| 5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ | จำนวน 5 ข้อ |

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) ประกอบด้วย

- |                                     |             |
|-------------------------------------|-------------|
| 1. ด้านนโยบายและการบริหาร           | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. ด้านการปกครองบังคับบัญชา         | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. ด้านสภาพการทำงาน                 | จำนวน 5 ข้อ |
| 5. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ        | จำนวน 5 ข้อ |

โดยมีลักษณะการให้คะแนน ในการวัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert scale) 4 ระดับ มุ่งสำรวจระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีความหมายดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	4 คะแนน
เห็นด้วย	ให้คะแนน	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน	2 คะแนน

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้คะแนน 1 คะแนน

### การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยาม และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านได้แก่

3.1 พันเอกดร. วันชนะ กลั่นพรมสุวรรณ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกองข่าว  
กองทัพน้อยที่ 2

3.2 นาวาเอก อนุรักษ์ โชติดิตร ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ กองการศึกษา  
โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช

3.3 น.ส.สุพัตรา เกี้ยวกลาง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วนอำนวยการ  
สำนัก 4 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ

เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้าย ไปทดลองใช้ (Try-out) กับข้าราชการทหารที่ไม่ใช่กลุ่มประชากร จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) แบบ Cronbach's alpha ได้ค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.95 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อถือได้สามารถนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไปได้

5. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. มีหนังสือถึงผู้บังคับบัญชาสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม เพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการในสังกัด
2. นำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร จำนวน 75 คน ด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้แนะนำและวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล
3. ใช้เวลาในการศึกษาและเก็บข้อมูล ระหว่างวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 30 วัน
4. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัย
5. จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปจำนวน 75 ชุด โดยมีแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และมีความสมบูรณ์ จำนวน 75 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00
6. นำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยวิธีทางสถิติ

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็นการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลที่แสดงถึงข้อมูลทั่วไปด้านบุคลิกของผู้ตอบแบบสอบถามหรือกลุ่มประชากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ เงินเดือน จำนวนปีที่รับราชการ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลที่แสดงถึงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม เป็นคำถามปลายเปิด โดยใช้วิธีการประมวลผลค่าทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล และตอบวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ เงินเดือน จำนวนปีที่รับราชการ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

2. ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยจูงใจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

3. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยจูงใจ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ เงินเดือน จำนวนปีที่รับราชการ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

### เกณฑ์การแปลผล

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานครั้งนี้ กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแปลระดับความคิดเห็นออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

$$\begin{aligned} \text{ช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}} \\ &= \frac{4-1}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน
3.26-4.00	ข้าราชการมีแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
2.51-3.25	ข้าราชการมีแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
1.76-2.50	ข้าราชการมีแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.75	ข้าราชการมีแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับวุฒิการศึกษา ชั้นยศ รายได้ต่อเดือน จำนวนปีที่รับราชการ และเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะ และเป็นแนวทางในการปรับปรุงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม โดยเก็บข้อมูลจากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ที่มีชั้นยศ ตั้งแต่ สิบตรี จ่าตรี จ่าอากาศตรี ถึง พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก จำนวน 75 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับวุฒิการศึกษา ชั้นยศ รายได้ต่อเดือน จำนวนปีที่รับราชการ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) นำข้อมูลมาประมวลผล โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อคุณลักษณะข้อมูลทั่วไปทางปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และปัจจัยค่าจูง ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ในการวิเคราะห์ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) เพื่อให้ทราบระดับแรงจูงใจในแต่ละด้าน แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ในการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับวุฒิการศึกษา ชั้นยศ รายได้ต่อเดือน จำนวนปีที่รับราชการ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ในการบรรยายข้อมูลเชิงพรรณนา แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย



## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	42	56.00
หญิง	33	44.00
รวม	75	100.00
<b>อายุ</b>		
21-30 ปี	17	22.67
31-40 ปี	15	20.00
41-50 ปี	24	32.00
51-60 ปี	19	25.33
รวม	75	100.00
<b>ระดับวุฒิการศึกษา</b>		
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	14	18.67
อนุปริญญา	13	17.33
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	39	52.00
สูงกว่าปริญญาตรี	9	12.00
รวม	75	100.00
<b>ระดับชั้นยศ</b>		
สิบตรี จ่าตรี จ่าอากาศตรี ถึง จ่าสิบเอก	29	38.67
พันจ่าเอก พันจ่าอากาศเอก		
ร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรี ถึง ร้อยเอก เรือเอก	6	8.00
เรืออากาศเอก		
พันตรี นาวาตรี นาวาอากาศตรี ถึง พันเอก	16	21.33
นาวาเอก นาวาอากาศเอก		
พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก (พิเศษ) ขึ้นไป	24	32.00
รวม	75	100.00

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รายได้ต่อเดือน		
10,000 บาท หรือน้อยกว่า	6	8.00
10,001-20,000 บาท	18	24.00
20,001-30,000 บาท	16	21.33
30,001-40,000 บาท	9	12.00
40,001 บาท ขึ้นไป	26	34.67
รวม	75	100.00
จำนวนปีที่รับราชการ		
ต่ำกว่า 6 ปี	8	10.67
6-10 ปี	16	21.33
11-15 ปี	12	16.00
16-20 ปี	15	20.00
21-25 ปี	13	17.33
26 ปี ขึ้นไป	11	14.67
รวม	75	100.00

จากตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล มีดังนี้

ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากที่สุด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 และเพศหญิง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00

ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 25.33 อายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 22.67 และอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ตามลำดับ

ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับวุฒิการศึกษา อยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 รองลงมา คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 18.67 ระดับอนุปริญญา

จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 17.33 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 ตามลำดับ

ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับชั้นยศระหว่างสิบตรี จ่าตรี จ่าอากาศตรี ถึง จ่าสิบเอก พันจ่าเอก พันจ่าอากาศเอก จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 38.67 รองลงมา คือ ระดับชั้นยศ พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก (พิเศษ) ขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 ระดับชั้นยศระหว่างพันตรี นาวาตรี นาวาอากาศตรี ถึง พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 21.33 และระดับชั้นยศระหว่างร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรี ถึง ร้อยเอก เรือเอก เรืออากาศเอก น้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 ตามลำดับ

ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ 40,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 34.67 รองลงมา คือ รายได้ 10,001-20,000 บาท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 รายได้ 20,001-30,000 บาท จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 21.33 รายได้ 30,001-40,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 และรายได้ 10,000 บาท หรือน้อยกว่า น้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 ตามลำดับ

ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม พบว่า ส่วนใหญ่มีจำนวนปีที่รับราชการ 6-10 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 21.33 รองลงมา คือ จำนวนปีที่รับราชการ 16-20 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 จำนวนปีที่รับราชการ 21-25 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 17.33 จำนวนปีที่รับราชการ 11-15 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 จำนวนปีที่รับราชการ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 14.67 และจำนวนปีที่รับราชการต่ำกว่า 6 ปี น้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.67 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม

ปัจจัยด้านที่ 1 ด้านปัจจัยจูงใจ

1. ด้านความสำเร็จของงาน

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านความสำเร็จของงาน

ด้านความสำเร็จของงาน	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\mu$	$\sigma$	ระดับ แรงจูงใจ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. เมื่อได้รับมอบงาน ท่านได้ วางแผนการปฏิบัติงาน และดำเนินการตามแบบแผน ที่วางไว้จนงานสำเร็จ	17 (22.67)	48 (64.00)	6 (8.00)	4 (5.33)	3.04	0.72	มาก	3
2. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถ ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา ในการปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่าง ต่อเนื่อง	14 (18.67)	50 (66.67)	7 (9.33)	4 (5.33)	2.99	0.71	มาก	4
3. เมื่อท่านปฏิบัติงานเสร็จตาม กำหนดเวลาแล้ว ผู้บังคับบัญชา มักจะมอบหมายให้ทำงานอื่น ๆ เพิ่มเติมเสมอ	6 (8.00)	57 (76.00)	7 (9.33)	5 (6.67)	2.85	0.65	มาก	5
4. ท่านได้พัฒนาจุดเด่นของท่าน จากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบ	16 (21.33)	51 (68.00)	5 (6.67)	3 (4.00)	3.07	0.66	มาก	1
5. ท่านรู้สึกพึงพอใจและ มีความภาคภูมิใจในผลความสำเร็จ ของงานที่ได้ปฏิบัติ	21 (28.00)	42 (56.00)	7 (9.33)	5 (6.67)	3.05	0.80	มาก	2
ภาพรวม					2.98	0.39	มาก	

จากตารางที่ 9 ผลการศึกษาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จ  
ของงาน พบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.98, \sigma = 0.39$ ) เมื่อพิจารณา  
เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้าราชการได้พัฒนาจุดเด่นของตนเองจากการปฏิบัติงาน  
ที่ได้รับมอบ ( $\mu = 3.07, \sigma = 0.66$ ) รองลงมา ได้แก่ ข้าราชการรู้สึกพึงพอใจและมีความภาคภูมิใจ  
ในผลความสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติ ( $\mu = 3.05, \sigma = 0.80$ ) และเมื่อได้รับมอบงาน ข้าราชการได้  
วางแผนการปฏิบัติงานและดำเนินการตามแบบแผนที่วางไว้จนงานสำเร็จ ( $\mu = 3.04, \sigma = 0.72$ )  
สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ เมื่อข้าราชการปฏิบัติงานเสร็จตามกำหนดเวลาแล้ว  
ผู้บังคับบัญชามักจะมอบหมายให้ทำงานอื่น ๆ เพิ่มเติมเสมอ ( $\mu = 2.85, \sigma = 0.65$ )

## 2. ด้านการยอมรับนับถือ

ตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านการยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับนับถือ	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\mu$	$\sigma$	ระดับแรงจูงใจ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. ท่านมักได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญเสมอ	13 (17.33)	51 (68.00)	9 (12.00)	2 (2.67)	3.00	0.64	มาก	5
2. เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาจะให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในผลงานที่ท่านปฏิบัติเสมอ	19 (25.33)	44 (58.67)	10 (13.33)	2 (2.67)	3.07	0.70	มาก	4
3. ท่านได้รับการยอมรับด้านความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	15 (20.00)	54 (72.00)	4 (5.33)	2 (2.67)	3.09	0.60	มาก	2
4. ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาเสมอ	21 (28.00)	44 (58.67)	6 (8.00)	4 (5.33)	3.09	0.76	มาก	3
5. เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ ท่านมักได้รับการยกย่องชมเชยหรือรางวัลจากผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานของท่านเสมอ	23 (30.67)	45 (60.00)	3 (4.00)	4 (5.33)	3.16	0.74	มาก	1
ภาพรวม					3.07	0.38	มาก	

จากตารางที่ 10 ผลการศึกษาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านการยอมรับนับถือพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.07$ ,  $\sigma = 0.38$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ ข้าราชการมักจะได้รับยกย่องชมเชยหรือรางวัลจากผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานเสมอ ( $\mu = 3.16$ ,  $\sigma = 0.74$ ) รองลงมา ได้แก่ ข้าราชการได้รับการยอมรับด้านความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ( $\mu = 3.09$ ,  $\sigma = 0.60$ ) และผลการปฏิบัติงานของตัวข้าราชการเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาเสมอ ( $\mu = 3.09$ ,  $\sigma = 0.76$ ) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้าราชการมักได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญเสมอ ( $\mu = 3.00$ ,  $\sigma = 0.64$ )

### 3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\mu$	$\sigma$	ระดับแรงจูงใจ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. หน่วยงานของท่านได้กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบและชัดเจน	21 (28.00)	48 (64.00)	4 (5.33)	2 (2.67)	3.17	0.64	มาก	1
2. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นงานที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของท่าน	15 (20.00)	46 (61.33)	8 (10.67)	6 (8.00)	2.93	0.79	มาก	5
3. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความน่าสนใจ ทำท่ายได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจูงใจให้ปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ	23 (30.67)	39 (52.00)	9 (12.00)	4 (5.33)	3.08	0.80	มาก	4
4. งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีปริมาณงานที่เหมาะสมกับขีดความสามารถของท่าน	18 (24.00)	50 (66.67)	4 (5.33)	3 (4.00)	3.11	0.67	มาก	2
5. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่	19 (25.33)	48 (64.00)	5 (6.67)	3 (4.00)	3.11	0.69	มาก	3
ภาพรวม					3.09	0.34	มาก	

จากตารางที่ 11 ผลการศึกษาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.09$ ,  $\sigma = 0.34$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานได้กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้เป็นระบบและชัดเจน ( $\mu = 3.17$ ,  $\sigma = 0.64$ ) รองลงมา ได้แก่ งานที่ข้าราชการได้รับมอบหมายมีปริมาณงานที่เหมาะสมกับขีดความสามารถ ( $\mu = 3.11$ ,  $\sigma = 0.67$ ) และข้าราชการสามารถแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ( $\mu = 3.11$ ,  $\sigma = 0.69$ )

สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของตัวข้าราชการ ( $\mu = 2.93$ ,  $\sigma = 0.79$ )

#### 4. ด้านความรับผิดชอบ

ตารางที่ 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านความรับผิดชอบ

ด้านความรับผิดชอบ	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\mu$	$\sigma$	ระดับแรงจูงใจ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ บ่อยครั้ง	24 (32.00)	43 (57.33)	5 (6.67)	3 (4.00)	3.17	0.72	มาก	4
2. ท่านมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถปฏิบัติงานได้ทันตามเวลา	21 (28.00)	51 (68.00)	3 (4.00)	0 (0.00)	3.24	0.52	มาก	1
3. ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในงานที่รับผิดชอบ	14 (18.67)	55 (73.33)	5 (6.67)	1 (1.33)	3.09	0.55	มาก	5
4. ท่านใช้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	17 (22.67)	55 (73.33)	3 (4.00)	0 (0.00)	3.19	0.48	มาก	2
5. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย	20 (26.67)	49 (65.33)	5 (6.67)	1 (1.33)	3.17	0.60	มาก	3
ภาพรวม					3.16	0.32	มาก	

จากตารางที่ 12 ผลการศึกษาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.16$ ,  $\sigma = 0.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้าราชการมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายงานและสามารถปฏิบัติงานได้ทันตามเวลา ( $\mu = 3.24$ ,  $\sigma = 0.52$ ) รองลงมา ได้แก่ ข้าราชการได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ( $\mu = 3.19$ ,  $\sigma = 0.48$ ) และข้าราชการและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ( $\mu = 3.17$ ,  $\sigma = 0.60$ ) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้าราชการมีโอกาสดำเนินการได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในงานที่รับผิดชอบ ( $\mu = 3.09$ ,  $\sigma = 0.55$ )

#### 5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

ตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\mu$	$\sigma$	ระดับแรงจูงใจ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างอื่น	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสในการศึกษาสูงหรือเพิ่มพูนความรู้สม่ำเสมอ	18 (24.00)	46 (61.33)	6 (8.00)	5 (6.67)	3.03	0.77	มาก	5
2. ความรู้ความสามารถของท่านมีส่วนส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นของหน่วยงาน	20 (26.67)	46 (61.33)	8 (10.67)	1 (1.33)	3.13	0.64	มาก	2
3. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามวาระหรือตามความรู้ความสามารถของท่าน	21 (28.00)	45 (60.00)	7 (9.33)	2 (2.67)	3.13	0.68	มาก	3
4. ตำแหน่งงานหรือสายงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีโอกาสดำเนินการหรือทดแทนตำแหน่งอื่น	15 (20.00)	48 (64.00)	11 (14.67)	1 (1.33)	3.03	0.64	มาก	4
5. ท่านได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม	17 (22.67)	55 (73.33)	3 (4.00)	0 (0.00)	3.19	0.48	มาก	1
ภาพรวม					3.08	0.36	มาก	

จากตารางที่ 13 ผลการศึกษาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.08$ ,  $\sigma = 0.36$ )



เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้าราชการได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ การงานหรือได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม ( $\mu = 3.19, \sigma = 0.48$ ) รองลงมา ได้แก่ ความรู้ความสามารถของตัวข้าราชการมีส่วนส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ของหน่วยงาน ( $\mu = 3.13, \sigma = 0.64$ ) และผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามวาระหรือตามความรู้ความสามารถ ( $\mu = 3.13, \sigma = 0.68$ ) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้าราชการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสในการศึกษาดูงานหรือเพิ่มพูนความรู้ สม่ำเสมอ ( $\mu = 3.03, \sigma = 0.77$ )

## ปัจจัยด้านที่ 2 ด้านปัจจัยค้ำจุน

### 1. ด้านนโยบายและการบริหาร

ตารางที่ 14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านนโยบายและการบริหาร

ด้านนโยบายและการบริหาร	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\mu$	$\sigma$	ระดับแรงจูงใจ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานเสมอ	22 (29.33)	38 (50.67)	10 (13.33)	5 (6.67)	3.03	0.84	มาก	5
2. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานและเป้าหมายที่ชัดเจน	18 (24.00)	51 (68.00)	6 (8.00)	0 (0.00)	3.16	0.55	มาก	1
3. หน่วยงานของท่านมีการแบ่งโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน	15 (20.00)	50 (66.67)	7 (9.33)	3 (4.00)	3.03	0.68	มาก	3
4. นโยบายของหน่วยงานสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	15 (20.00)	52 (69.33)	8 (10.67)	0 (0.00)	3.09	0.55	มาก	2
5. หน่วยงานของท่านมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้	16 (21.33)	51 (68.00)	2 (2.67)	6 (8.00)	3.03	0.75	มาก	4
ภาพรวม					3.07	0.34	มาก	

จากตารางที่ 14 ผลการศึกษาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านนโยบาย และการบริหาร พบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหาร อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.07, \sigma = 0.34$ ) เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานมีการกำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน ( $\mu = 3.16, \sigma = 0.55$ ) รองลงมา ได้แก่ นโยบายของหน่วยงานสามารถนำไปสู่ การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\mu = 3.09, \sigma = 0.55$ ) และหน่วยงานมีการแบ่งโครงสร้าง ตามสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน ( $\mu = 3.03, \sigma = 0.68$ ) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หน่วยงานเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทาง ในการปฏิบัติงานเสมอ ( $\mu = 3.03, \sigma = 0.84$ )

## 2. ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ตารางที่ 15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านการปกครองบังคับบัญชา

ด้านการปกครองบังคับบัญชา	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\mu$	$\sigma$	ระดับแรงจูงใจ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีเทคนิค และวิธีการปกครองบังคับบัญชา อย่างเป็นธรรมชาติ	18 (24.00)	48 (64.00)	5 (6.67)	4 (5.33)	3.07	0.72	มาก	1
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านดูแล เอาใจใส่ ชี้แนวทาง และให้คำปรึกษา เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	12 (16.00)	48 (64.00)	7 (9.33)	8 (10.67)	2.85	0.82	มาก	5
3. ผู้บังคับบัญชาของท่าน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้	15 (20.00)	50 (66.67)	9 (12.00)	1 (1.33)	3.05	0.61	มาก	2
4. ผู้บังคับบัญชาของท่าน มอบหมายงานให้แก่ท่าน และเพื่อนร่วมงานอย่างเหมาะสม และเป็นธรรมชาติ	16 (21.33)	44 (58.67)	8 (10.67)	7 (9.33)	2.92	0.83	มาก	4

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ด้านการปกครองบังคับบัญชา	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\mu$	$\sigma$	ระดับ แรงจูงใจ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
5. เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับตัวท่าน หรือปัญหาเกี่ยวกับงานที่ท่าน รับผิดชอบ ท่านสามารถ ขอคำปรึกษาแนะนำ จากผู้บังคับบัญชาได้	15 (17.33)	50 (66.67)	11 (14.67)	1 (1.33)	3.00	0.62	มาก	3
ภาพรวม					2.98	0.43	มาก	

จากตารางที่ 15 ผลการศึกษาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านการปกครอง  
บังคับบัญชา พบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานในด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.98, \sigma = 0.43$ )  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีเทคนิคและวิธีการ  
ปกครองบังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมชาติ ( $\mu = 3.07, \sigma = 0.72$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาส  
ให้ข้าราชการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้ ( $\mu = 3.05, \sigma = 0.61$ ) และเมื่อมีปัญหา  
เกี่ยวกับตัวข้าราชการหรือปัญหาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ข้าราชการสามารถขอคำปรึกษาแนะนำ  
จากผู้บังคับบัญชาได้ ( $\mu = 3.00, \sigma = 0.62$ ) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา  
ดูแลเอาใจใส่ ชี้แนะทาง และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ( $\mu = 2.85,$   
 $\sigma = 0.82$ )

### 3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 16 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงงูใจในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านความสัมพันธ์  
กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\mu$	$\sigma$	ระดับ แรงงูใจ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. ผู้บังคับบัญชาให้ความใกล้ชิด สนิมสนมและปฏิบัติตัวเป็นกันเอง กับท่านเสมอ	11 (14.67)	48 (64.00)	13 (17.33)	3 (4.00)	2.89	0.69	มาก	3
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักให้ ความสำคัญและสนใจในเรื่องทุกข์ สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	24 (32.00)	42 (56.00)	6 (8.00)	3 (4.00)	3.16	0.74	มาก	1
3. ท่านสามารถเข้ากับผู้บังคับบัญชา ได้เป็นอย่างดีและมีความสุข ความสบายใจในการปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน	13 (17.33)	38 (50.67)	19 (25.33)	5 (6.67)	2.79	0.81	มาก	5
4. เพื่อนร่วมงานของท่าน ให้ความร่วมมือและสนับสนุน ช่วยเหลือท่านในการปฏิบัติงานได้ เป็นอย่างดี	21 (28.00)	35 (46.67)	12 (16.00)	7 (9.33)	2.93	0.91	มาก	2
5. ท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมที่จัด ภายในหน่วยงานของท่านร่วมกับ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เสมอ เช่น งานเลี้ยงสังสรรค์ งานกีฬา งานพิธีต่าง ๆ เป็นต้น	13 (17.33)	42 (56.00)	14 (18.67)	6 (8.00)	2.83	0.81	มาก	4
	ภาพรวม				2.86	0.49	มาก	

จากตารางที่ 16 ผลการศึกษาในภาพรวมแรงงูใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์  
กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม  
มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก  
( $\mu = 2.86$ ,  $\sigma = 0.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา  
มักให้ความสำคัญและสนใจในเรื่องทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ( $\mu = 3.16$ ,  $\sigma = 0.74$ )  
รองลงมา ได้แก่ เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและสนับสนุนช่วยเหลือในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี  
( $\mu = 2.93$ ,  $\sigma = 0.91$ ) และผู้บังคับบัญชาให้ความใกล้ชิดสนิมสนมและปฏิบัติตัวเป็นกันเอง

กับข้าราชการเสมอ ( $\mu = 2.89$ ,  $\sigma = 0.69$ ) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้าราชการสามารถเข้ากับผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและมีความสุขความสบายใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ( $\mu = 2.79$ ,  $\sigma = 0.81$ )

#### 4. ด้านสภาพการทำงาน

ตารางที่ 17 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านสภาพการทำงาน

ด้านสภาพการทำงาน	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\mu$	$\sigma$	ระดับแรงงใจ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. สถานที่ทำงานของท่านเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด และมีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ	25 (33.33)	48 (64.00)	2 (2.67)	0 (0.00)	3.31	0.52	มากที่สุด	1
2. หน่วยงานของท่านมีเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ สำหรับใช้ในการทำงานอย่างพอเพียงเหมาะสม และทันสมัย	21 (28.00)	42 (56.00)	10 (13.33)	2 (2.67)	3.09	0.72	มาก	3
3. หน่วยงานของท่านมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี	17 (22.67)	54 (72.00)	4 (5.33)	0 (0.00)	3.17	0.50	มาก	2
4. หน่วยงานของท่านมีจำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงาน	8 (10.67)	43 (57.33)	16 (21.33)	8 (10.67)	2.68	0.81	มาก	5
5. สภาพการทำงานของท่านและเพื่อนร่วมงานมีลักษณะเป็นการช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ร่วมกันรับผิดชอบ	11 (14.67)	50 (66.67)	13 (17.33)	1 (1.33)	2.95	0.61	มาก	4
ภาพรวม					3.01	0.40	มาก	

จากตารางที่ 17 ผลการศึกษาในภาพรวมแรงงใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการทำงานพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงงใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.01$ ,  $\sigma = 0.40$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานที่ทำงานเป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงาม สะอาด และมีสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวกอย่างเพียงพอ ( $\mu = 3.31, \sigma = 0.52$ ) รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ( $\mu = 3.17, \sigma = 0.50$ ) และหน่วยงานมีเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์สำหรับใช้ในการทำงานอย่างพอเพียง เหมาะสม และทันสมัย ( $\mu = 3.09, \sigma = 0.72$ ) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หน่วยงานมีจำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงาน ( $\mu = 2.68, \sigma = 0.81$ )

#### 5. ด้านรายได้และสวัสดิการ

ตารางที่ 18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในด้านรายได้และสวัสดิการ

ด้านรายได้และสวัสดิการ	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น				$\mu$	$\sigma$	ระดับแรงจูงใจ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
	(4)	(3)	(2)	(1)				
1. ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	12 (16.00)	54 (72.00)	9 (12.00)	0 (0.00)	3.04	0.53	มาก	2
2. ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับวุฒิการศึกษาของท่าน	13 (17.33)	36 (48.00)	18 (24.00)	8 (10.67)	2.72	0.88	มาก	4
3. ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน	8 (10.67)	45 (60.00)	12 (16.00)	10 (13.33)	2.68	0.84	มาก	5
4. หน่วยงานของท่านได้จัดสวัสดิการให้เหมาะสมพอเพียง เช่น บ้านพักสวัสดิการรถสวัสดิการรับ-ส่ง	24 (32.00)	50 (66.67)	1 (1.33)	0 (0.00)	3.31	0.49	มากที่สุด	1
5. ท่านได้รับสิทธิประโยชน์ตามระเบียบที่ทางราชการกำหนดอย่างเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตร	22 (29.33)	32 (42.67)	18 (24.00)	3 (4.00)	2.97	0.84	มาก	3
ภาพรวม					2.89	0.33	มาก	

จากตารางที่ 18 ผลการศึกษาในภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านรายได้และสวัสดิการ พบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรายได้และสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.89, \sigma = 0.33$ ) เมื่อพิจารณา

เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานได้จัดสวัสดิการให้เหมาะสมพอเพียง เช่น บ้านพักสวัสดิการ รถสวัสดิการรับ-ส่ง ( $\mu = 3.31, \sigma = 0.49$ ) รองลงมา ได้แก่ ข้าราชการได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ ( $\mu = 3.04, \sigma = 0.53$ ) และข้าราชการได้รับสิทธิประโยชน์ตามระเบียบที่ทางราชการกำหนดอย่างเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตร ( $\mu = 2.97, \sigma = 0.84$ ) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้าราชการได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ( $\mu = 2.68, \sigma = 0.84$ )

ตารางที่ 19 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ในภาพรวมด้านต่าง ๆ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม	$\mu$	$\sigma$	ระดับแรงจูงใจ	อันดับ
1. ด้านความสำเร็จของงาน	2.98	0.39	มาก	7
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.07	0.38	มาก	5
3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.09	0.34	มาก	2
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.16	0.32	มาก	1
5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	3.08	0.36	มาก	3
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	3.07	0.34	มาก	4
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	2.98	0.43	มาก	8
8. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	2.86	0.49	มาก	10
9. ด้านสภาพการทำงาน	3.01	0.40	มาก	6
10. ด้านรายได้และสวัสดิการ	2.89	0.33	มาก	9
ภาพรวม	3.02	0.27	มาก	-

จากตารางที่ 19 ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม พบว่า โดยภาพรวมข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.02, \sigma = 0.27$ ) เมื่อจำแนกตามรายด้านได้ดังนี้

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.16, \sigma = 0.32$ ) เป็นอันดับที่ 1

- ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.09$ ,  $\sigma = 0.34$ ) เป็นอันดับที่ 2
- ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.08$ ,  $\sigma = 0.36$ ) เป็นอันดับที่ 3
- ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.07$ ,  $\sigma = 0.34$ ) เป็นอันดับที่ 4
- ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.07$ ,  $\sigma = 0.38$ ) เป็นอันดับที่ 5
- ด้านสภาพการทำงาน พบว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.01$ ,  $\sigma = 0.40$ ) เป็นอันดับที่ 6
- ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.98$ ,  $\sigma = 0.39$ ) เป็นอันดับที่ 7
- ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.98$ ,  $\sigma = 0.43$ ) เป็นอันดับที่ 8
- ด้านรายได้และสวัสดิการ พบว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.98$ ,  $\sigma = 0.33$ ) เป็นอันดับที่ 9
- ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พบว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 2.86$ ,  $\sigma = 0.49$ ) เป็นอันดับที่ 10

**ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับชั้นยศ รายได้ต่อเดือน และจำนวนปีที่รับราชการ**



ตารางที่ 20 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี  
กระทรวงกลาโหม จำแนกตามเพศ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม	เพศ			
	ชาย		หญิง	
	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$
1. ด้านความสำเร็จของงาน	3.00	0.39	2.94	0.38
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.05	0.41	3.10	0.33
3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.09	0.34	3.08	0.36
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.13	0.34	3.20	0.30
5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	3.13	0.35	3.02	0.37
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	3.07	0.32	3.07	0.37
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	3.00	0.42	2.96	0.45
8. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	2.90	0.54	2.82	0.42
9. ด้านสภาพการทำงาน	3.05	0.37	2.96	0.44
10. ด้านรายได้และสวัสดิการ	2.94	0.37	2.84	0.27
ภาพรวม	3.04	0.28	3.00	0.25

จากตารางที่ 20 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามเพศ พบว่า ข้าราชการที่เป็นเพศชาย ( $\mu = 3.04$ ,  $\sigma = 0.28$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เป็นเพศหญิง ( $\mu = 3.00$ ,  $\sigma = 0.25$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านได้ ดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ข้าราชการที่เป็นเพศชาย ( $\mu = 3.00$ ,  $\sigma = 0.29$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เป็นเพศหญิง ( $\mu = 2.94$ ,  $\sigma = 0.38$ )

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ข้าราชการที่เป็นเพศหญิง ( $\mu = 3.10$ ,  $\sigma = 0.33$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เป็นเพศชาย ( $\mu = 3.05$ ,  $\sigma = 0.41$ )

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ข้าราชการที่เป็นเพศชาย ( $\mu = 3.09$ ,  $\sigma = 0.34$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เป็นเพศหญิง ( $\mu = 3.08$ ,  $\sigma = 0.36$ )

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า ข้าราชการที่เป็นเพศหญิง ( $\mu = 3.20$ ,  $\sigma = 0.30$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เป็นเพศชาย ( $\mu = 3.13$ ,  $\sigma = 0.34$ )

- ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ข้าราชการที่เป็นเพศชาย ( $\mu = 3.13, \sigma = 0.35$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เป็นเพศหญิง ( $\mu = 3.02, \sigma = 0.37$ )
- ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า ข้าราชการที่เป็นเพศชาย ( $\mu = 3.07, \sigma = 0.32$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เป็นเพศหญิง ( $\mu = 3.07, \sigma = 0.37$ )
- ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ข้าราชการที่เป็นเพศชาย ( $\mu = 3.00, \sigma = 0.42$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เป็นเพศหญิง ( $\mu = 2.96, \sigma = 0.45$ )
- ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พบว่า ข้าราชการที่เป็นเพศชาย ( $\mu = 2.90, \sigma = 0.54$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เป็นเพศหญิง ( $\mu = 2.82, \sigma = 0.42$ )
- ด้านสภาพการทำงาน พบว่า ข้าราชการที่เป็นเพศชาย ( $\mu = 3.05, \sigma = 0.37$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เป็นเพศหญิง ( $\mu = 2.96, \sigma = 0.44$ )
- ด้านรายได้และสวัสดิการ พบว่า ข้าราชการที่เป็นเพศชาย ( $\mu = 2.94, \sigma = 0.37$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เป็นเพศหญิง ( $\mu = 2.84, \sigma = 0.27$ )

ตารางที่ 21 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามอายุ

	อายุ													
	21-30 ปี				31-40 ปี				41-50 ปี				51-60 ปี	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ		
1. ด้านความสำนึกของงาน	2.88	0.35	2.71	0.44	3.18	0.32	3.02	0.31						
2. ด้านการยอมรับนับถือ	2.96	0.45	2.92	0.43	3.15	0.32	3.20	0.28						
3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.01	0.28	2.99	0.43	3.18	0.33	3.12	0.33						
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.07	0.44	3.13	0.30	3.21	0.22	3.21	0.32						
5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	3.00	0.31	2.87	0.40	3.24	0.31	3.12	0.37						
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	2.95	0.29	2.96	0.41	3.20	0.32	3.08	0.31						
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	2.76	0.36	2.84	0.52	3.13	0.35	3.09	0.43						
8. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	2.64	0.46	2.65	0.48	3.05	0.41	3.00	0.48						
9. ด้านสภาพการทำงาน	2.88	0.38	2.87	0.42	3.14	0.40	3.07	0.37						
10. ด้านรายได้และสวัสดิการ	2.80	0.37	2.83	0.37	3.01	0.23	2.88	0.34						
ภาพรวม	2.90	0.19	2.88	0.27	3.15	0.24	3.08	0.27						

จากตารางที่ 21 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามอายุ พบว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ( $\mu = 3.15$ ,  $\sigma = 0.24$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการอายุระหว่าง 51-60 ปี ( $\mu = 3.08$ ,  $\sigma = 0.27$ ) อายุระหว่าง 21-30 ปี ( $\mu = 2.90$ ,  $\sigma = 0.19$ ) และอายุระหว่าง 31-40 ปี ( $\mu = 2.88$ ,  $\sigma = 0.27$ ) ตามลำดับ เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ( $\mu = 3.18$ ,  $\sigma = 0.32$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ( $\mu = 3.02$ ,  $\sigma = 0.31$ ) อายุระหว่าง 21-30 ปี ( $\mu = 2.88$ ,  $\sigma = 0.35$ ) และอายุระหว่าง 31-40 ปี ( $\mu = 2.71$ ,  $\sigma = 0.44$ )

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ( $\mu = 3.20$ ,  $\sigma = 0.28$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ( $\mu = 3.15$ ,  $\sigma = 0.32$ ) อายุระหว่าง 21-30 ปี ( $\mu = 2.96$ ,  $\sigma = 0.45$ ) และอายุระหว่าง 31-40 ปี ( $\mu = 2.92$ ,  $\sigma = 0.43$ )

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ( $\mu = 3.18$ ,  $\sigma = 0.33$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ( $\mu = 3.12$ ,  $\sigma = 0.33$ ) อายุระหว่าง 21-30 ปี ( $\mu = 3.01$ ,  $\sigma = 0.28$ ) และอายุระหว่าง 31-40 ปี ( $\mu = 2.99$ ,  $\sigma = 0.43$ )

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ( $\mu = 3.21$ ,  $\sigma = 0.22$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ( $\mu = 3.21$ ,  $\sigma = 0.32$ ) อายุระหว่าง 31-40 ปี ( $\mu = 3.13$ ,  $\sigma = 0.30$ ) และอายุระหว่าง 21-30 ปี ( $\mu = 3.07$ ,  $\sigma = 0.44$ )

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ( $\mu = 3.24$ ,  $\sigma = 0.31$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ( $\mu = 3.12$ ,  $\sigma = 0.37$ ) อายุระหว่าง 21-30 ปี ( $\mu = 3.00$ ,  $\sigma = 0.31$ ) และอายุระหว่าง 31-40 ปี ( $\mu = 2.87$ ,  $\sigma = 0.40$ )

ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ( $\mu = 3.20$ ,  $\sigma = 0.32$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ( $\mu = 3.08$ ,  $\sigma = 0.31$ ) อายุระหว่าง 31-40 ปี ( $\mu = 2.96$ ,  $\sigma = 0.41$ ) และอายุระหว่าง 21-30 ปี ( $\mu = 2.95$ ,  $\sigma = 0.29$ )

ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ( $\mu = 3.13$ ,  $\sigma = 0.35$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ( $\mu = 3.09$ ,  $\sigma = 0.43$ ) อายุระหว่าง 31-40 ปี ( $\mu = 2.84$ ,  $\sigma = 0.52$ ) และอายุระหว่าง 21-30 ปี ( $\mu = 2.76$ ,  $\sigma = 0.36$ )

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พบว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ( $\mu = 3.05$ ,  $\sigma = 0.41$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ( $\mu = 3.00$ ,  $\sigma = 0.48$ ) อายุระหว่าง 31-40 ปี ( $\mu = 2.65$ ,  $\sigma = 0.48$ ) และอายุระหว่าง 21-30 ปี

( $\mu = 2.64, \sigma = 0.46$ )

ด้านสภาพการทำงาน พบว่าข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ( $\mu = 3.14, \sigma = 0.40$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ( $\mu = 3.07, \sigma = 0.37$ ) อายุระหว่าง 21-30 ปี ( $\mu = 2.88, \sigma = 0.38$ ) และอายุระหว่าง 31-40 ปี ( $\mu = 2.87, \sigma = 0.42$ )

ด้านรายได้และสวัสดิการ พบว่าข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ( $\mu = 3.01, \sigma = 0.23$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ( $\mu = 2.88, \sigma = 0.34$ ) อายุระหว่าง 31-40 ปี ( $\mu = 2.83, \sigma = 0.37$ ) และอายุระหว่าง 21-30 ปี ( $\mu = 2.80, \sigma = 0.37$ )

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบแรงงูใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามวุฒิการศึกษา

	วุฒิการศึกษา															
	มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า				อนุปริญญา				ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า				สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$		
1. ด้านความสำเร็จของงาน	2.71	0.39	2.82	0.47	3.08	0.33	3.16	0.19								
2. ด้านการยอมรับนับถือ	2.80	0.50	2.89	0.32	3.17	0.31	3.33	0.10								
3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	2.94	0.34	2.89	0.37	3.17	0.32	3.22	0.23								
4. ด้านความรับผิดชอบ	2.97	0.48	3.17	0.27	3.21	0.28	3.24	0.13								
5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	2.96	0.27	2.74	0.39	3.18	0.32	3.31	0.23								
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	2.93	0.28	2.89	0.38	3.12	0.33	3.34	0.23								
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	2.67	0.37	2.54	0.53	3.16	0.25	3.29	0.11								
8. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	2.43	0.50	2.55	0.40	3.05	0.39	3.18	0.21								
9. ด้านสภาพการทำงาน	2.94	0.31	2.77	0.48	3.08	0.35	3.16	0.52								
10. ด้านรายได้และสวัสดิการ	2.71	0.33	2.68	0.35	3.02	0.29	2.96	0.19								
ภาพรวม	2.81	0.20	2.79	0.25	3.13	0.22	3.22	0.13								

จากตารางที่ 22 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิกศษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ( $\mu = 3.22, \sigma = 0.13$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีวุฒิกศษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ( $\mu = 3.13, \sigma = 0.22$ ) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ( $\mu = 2.81, \sigma = 0.20$ ) และระดับอนุปริญญา ( $\mu = 2.79, \sigma = 0.25$ ) ตามลำดับ เมื่อจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิกศษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ( $\mu = 3.16, \sigma = 0.19$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีวุฒิกศษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ( $\mu = 3.08, \sigma = 0.33$ ) ระดับอนุปริญญา ( $\mu = 2.82, \sigma = 0.47$ ) และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ( $\mu = 2.71, \sigma = 0.39$ )

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิกศษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ( $\mu = 3.33, \sigma = 0.10$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีวุฒิกศษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ( $\mu = 3.17, \sigma = 0.31$ ) ระดับอนุปริญญา ( $\mu = 2.89, \sigma = 0.32$ ) และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ( $\mu = 2.80, \sigma = 0.50$ )

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิกศษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ( $\mu = 3.22, \sigma = 0.23$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีวุฒิกศษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ( $\mu = 3.17, \sigma = 0.32$ ) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ( $\mu = 2.94, \sigma = 0.34$ ) และระดับอนุปริญญา ( $\mu = 2.89, \sigma = 0.37$ )

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิกศษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ( $\mu = 3.24, \sigma = 0.13$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีวุฒิกศษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ( $\mu = 3.21, \sigma = 0.28$ ) ระดับอนุปริญญา ( $\mu = 3.17, \sigma = 0.27$ ) และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ( $\mu = 2.97, \sigma = 0.48$ )

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิกศษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ( $\mu = 3.31, \sigma = 0.23$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีวุฒิกศษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ( $\mu = 3.18, \sigma = 0.32$ ) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ( $\mu = 2.96, \sigma = 0.27$ ) และระดับอนุปริญญา ( $\mu = 2.74, \sigma = 0.39$ )

ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิกศษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ( $\mu = 3.34, \sigma = 0.23$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีวุฒิกศษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ( $\mu = 3.12, \sigma = 0.33$ ) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ( $\mu = 2.93, \sigma = 0.28$ )

และระดับอนุปริญญา ( $\mu = 2.89, \sigma = 0.38$ )

ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิกการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ( $\mu = 3.29, \sigma = 0.11$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีวุฒิกการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ( $\mu = 3.16, \sigma = 0.25$ ) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ( $\mu = 2.67, \sigma = 0.37$ ) และระดับอนุปริญญา ( $\mu = 2.54, \sigma = 0.53$ )

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิกการศึกษา ระดับสูงกว่าปริญญาตรี ( $\mu = 3.18, \sigma = 0.21$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการ ที่มีวุฒิกการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ( $\mu = 3.05, \sigma = 0.39$ ) ระดับอนุปริญญา ( $\mu = 2.55, \sigma = 0.40$ ) และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ( $\mu = 2.43, \sigma = 0.50$ )

ด้านสภาพการทำงาน พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิกการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ( $\mu = 3.16, \sigma = 0.52$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีวุฒิกการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ( $\mu = 3.08, \sigma = 0.35$ ) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ( $\mu = 2.94, \sigma = 0.31$ ) และระดับอนุปริญญา ( $\mu = 2.77, \sigma = 0.48$ )

ด้านรายได้และสวัสดิการ พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิกการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ( $\mu = 3.02, \sigma = 0.29$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีวุฒิกการศึกษาระดับสูงกว่า ปริญญาตรี ( $\mu = 2.96, \sigma = 0.19$ ) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ( $\mu = 2.71, \sigma = 0.33$ ) และระดับอนุปริญญา ( $\mu = 2.68, \sigma = 0.35$ )



ตารางที่ 23 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามระดับชั้นยศ

	วุฒิการศึกษา											
	ปริญญาตรี						ปริญญาโท					
	ส.ต., จ.ต., จ.อ.ต.-จ.ส.อ., พ.จ.อ. พ.อ.อ.	ร.ต., ร.ต.(ร.น.), ร.ต.-ร.อ., พ.ต., น.ต.(ร.น.), น.ต-พ.อ.	ร.อ.(ร.น.),ร.อ.	ร.อ.(ร.น.),ร.อ.	พ.อ., น.อ.(ร.น.), น.อ.	พ.อ., น.อ.(ร.น.), น.อ.	ร.อ.(ร.น.),ร.อ.	ร.อ.(ร.น.),ร.อ.	พ.อ., น.อ.(ร.น.), น.อ.	พ.อ., น.อ.(ร.น.), น.อ.	ร.อ.(ร.น.),ร.อ.	ร.อ.(ร.น.),ร.อ.
	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$
1. ด้านความสำเร็จของงาน	2.68	0.38	2.73	0.10	3.20	0.22	3.24	0.20	3.24	0.20	3.24	0.20
2. ด้านการยอมรับนับถือ	2.81	0.40	2.90	0.39	3.25	0.19	3.32	0.19	3.32	0.19	3.32	0.19
3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	2.86	0.37	2.93	0.35	3.24	0.20	3.30	0.18	3.30	0.18	3.30	0.18
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.01	0.41	3.13	0.30	3.29	0.16	3.27	0.18	3.27	0.18	3.27	0.18
5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	2.79	0.35	3.03	0.23	3.23	0.19	3.35	0.21	3.35	0.21	3.35	0.21
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	2.86	0.37	2.80	0.22	3.20	0.19	3.29	0.19	3.29	0.19	3.29	0.19
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	2.60	0.42	3.10	0.17	3.13	0.26	3.31	0.13	3.31	0.13	3.31	0.13
8. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	2.45	0.43	2.73	0.37	3.06	0.26	3.27	0.20	3.27	0.20	3.27	0.20
9. ด้านสภาพการทำงาน	2.86	0.37	2.47	0.50	3.05	0.23	3.31	0.25	3.31	0.25	3.31	0.25
10. ด้านรายได้และสวัสดิการ	2.66	0.34	3.10	0.30	2.95	0.17	3.09	0.20	3.09	0.20	3.09	0.20
ภาพรวม	2.76	0.18	2.89	0.10	3.16	0.12	3.27	0.09	3.27	0.09	3.27	0.09

จากตารางที่ 23 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามระดับชั้นยศ พบว่า ข้าราชการที่มียศพันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก (พิเศษ) ขึ้นไป ( $\mu = 3.27, \sigma = 0.09$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มียศระหว่างพันตรี นาวาตรี นาวาอากาศตรี ถึง พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก ( $\mu = 3.16, \sigma = 0.12$ ) ยศระหว่างร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรี ถึง ร้อยเอก เรือเอก เรืออากาศเอก ( $\mu = 2.89, \sigma = 0.10$ ) และยศระหว่างสิบตรี จ่าตรี จ่าอากาศตรี ถึง จ่าสิบเอก พันจ่าเอก พันจ่าอากาศเอก ( $\mu = 2.76, \sigma = 0.18$ ) ตามลำดับ เมื่อจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ข้าราชการที่มียศพันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก (พิเศษ) ขึ้นไป ( $\mu = 3.24, \sigma = 0.20$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มียศระหว่างพันตรี นาวาตรี นาวาอากาศตรี ถึง พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก ( $\mu = 3.20, \sigma = 0.22$ ) ยศระหว่างร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรี ถึง ร้อยเอก เรือเอก เรืออากาศเอก ( $\mu = 2.73, \sigma = 0.10$ ) และยศระหว่างสิบตรี จ่าตรี จ่าอากาศตรี ถึง จ่าสิบเอก พันจ่าเอก พันจ่าอากาศเอก ( $\mu = 2.68, \sigma = 0.38$ )

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ข้าราชการที่มียศพันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก (พิเศษ) ขึ้นไป ( $\mu = 3.32, \sigma = 0.19$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มียศระหว่างพันตรี นาวาตรี นาวาอากาศตรี ถึง พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก ( $\mu = 3.25, \sigma = 0.19$ ) ยศระหว่างร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรี ถึง ร้อยเอก เรือเอก เรืออากาศเอก ( $\mu = 2.90, \sigma = 0.39$ ) และยศระหว่างสิบตรี จ่าตรี จ่าอากาศตรี ถึง จ่าสิบเอก พันจ่าเอก พันจ่าอากาศเอก ( $\mu = 2.81, \sigma = 0.40$ )

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ข้าราชการที่มียศพันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก (พิเศษ) ขึ้นไป ( $\mu = 3.30, \sigma = 0.18$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มียศระหว่างพันตรี นาวาตรี นาวาอากาศตรี ถึง พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก ( $\mu = 3.24, \sigma = 0.20$ ) ยศระหว่างร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรี ถึง ร้อยเอก เรือเอก เรืออากาศเอก ( $\mu = 2.93, \sigma = 0.35$ ) และยศระหว่างสิบตรี จ่าตรี จ่าอากาศตรี ถึง จ่าสิบเอก พันจ่าเอก พันจ่าอากาศเอก ( $\mu = 2.86, \sigma = 0.37$ )

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า ข้าราชการที่มียศระหว่างพันตรี นาวาตรี นาวาอากาศตรี ถึง พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก ( $\mu = 3.29, \sigma = 0.16$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มียศพันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก (พิเศษ) ขึ้นไป ( $\mu = 3.27, \sigma = 0.18$ ) ยศระหว่างร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรี ถึง ร้อยเอก เรือเอก เรืออากาศเอก ( $\mu = 3.13, \sigma = 0.30$ ) และยศระหว่างสิบตรี จ่าตรี จ่าอากาศตรี ถึง จ่าสิบเอก พันจ่าเอก พันจ่าอากาศเอก ( $\mu = 3.01, \sigma = 0.41$ )

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ข้าราชการที่มียศพันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก (พิเศษ) ขึ้นไป ( $\mu = 3.35, \sigma = 0.21$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มียศระหว่าง



ตารางที่ 24 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

	รายได้ต่อเดือน													
	10,000 บาทหรือน้อยกว่า				20,001-30,000 บาท				30,001-40,000 บาท				40,001 บาทขึ้นไป	
	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$		
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ														
สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม														
1. ด้านความถี่ของงาน	2.73	0.45	2.63	0.33	3.05	0.39	2.93	0.24	3.24	0.20				
2. ด้านการยอมรับนับถือ	2.90	0.62	2.81	0.37	3.06	0.39	3.09	0.23	3.30	0.19				
3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.13	0.30	2.84	0.39	2.99	0.35	3.09	0.27	3.31	0.18				
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.00	0.68	3.02	0.36	3.15	0.26	3.24	0.19	3.28	0.18				
5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	2.90	0.33	2.79	0.38	3.11	0.28	2.96	0.33	3.35	0.20				
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	2.93	0.33	2.80	0.36	3.05	0.34	3.07	0.24	3.29	0.20				
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	2.53	0.33	2.74	0.45	2.95	0.42	2.89	0.48	3.29	0.14				
8. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	2.37	0.43	2.56	0.43	2.78	0.46	2.87	0.50	3.25	0.21				
9. ด้านสภาพการทำงาน	2.87	0.35	2.84	0.37	2.85	0.46	2.91	0.38	3.29	0.25				
10. ด้านรายได้และสวัสดิการ	2.53	0.27	2.80	0.41	2.85	0.30	2.82	0.25	3.09	0.20				
ภาพรวม	2.79	0.15	2.78	0.20	2.98	0.24	2.99	0.26	3.27	0.09				

จากตารางที่ 24 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ 40,001 บาท ขึ้นไป ( $\mu = 3.27, \sigma = 0.09$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีรายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท ( $\mu = 2.99, \sigma = 0.26$ ) รายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ( $\mu = 2.98, \sigma = 0.24$ ) รายได้ 10,000 บาท หรือน้อยกว่า ( $\mu = 2.79, \sigma = 0.15$ ) และรายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ( $\mu = 2.78, \sigma = 0.20$ ) ตามลำดับ เมื่อจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ 40,001 บาท ขึ้นไป ( $\mu = 3.24, \sigma = 0.20$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ( $\mu = 3.05, \sigma = 0.39$ ) รายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท ( $\mu = 2.93, \sigma = 0.24$ ) รายได้ 10,000 บาท หรือน้อยกว่า ( $\mu = 2.73, \sigma = 0.45$ ) และรายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ( $\mu = 2.63, \sigma = 0.20$ )

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ 40,001 บาท ขึ้นไป ( $\mu = 3.30, \sigma = 0.19$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีรายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท ( $\mu = 3.09, \sigma = 0.23$ ) รายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ( $\mu = 3.06, \sigma = 0.39$ ) รายได้ 10,000 บาท หรือน้อยกว่า ( $\mu = 2.90, \sigma = 0.62$ ) และรายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ( $\mu = 2.81, \sigma = 0.37$ )

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ 40,001 บาท ขึ้นไป ( $\mu = 3.31, \sigma = 0.18$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีรายได้ 10,000 บาท หรือน้อยกว่า ( $\mu = 3.13, \sigma = 0.30$ ) รายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท ( $\mu = 3.09, \sigma = 0.27$ ) รายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ( $\mu = 2.99, \sigma = 0.35$ ) และรายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ( $\mu = 2.84, \sigma = 0.39$ )

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ 40,001 บาท ขึ้นไป ( $\mu = 3.28, \sigma = 0.18$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีรายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท ( $\mu = 3.24, \sigma = 0.19$ ) รายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ( $\mu = 3.15, \sigma = 0.26$ ) รายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ( $\mu = 3.02, \sigma = 0.36$ ) และรายได้ 10,000 บาท หรือน้อยกว่า ( $\mu = 3.00, \sigma = 0.68$ )

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ 40,001 บาท ขึ้นไป ( $\mu = 3.35, \sigma = 0.20$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ( $\mu = 3.11, \sigma = 0.28$ ) รายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท ( $\mu = 2.96, \sigma = 0.33$ ) รายได้ 10,000 บาท หรือน้อยกว่า ( $\mu = 2.90, \sigma = 0.33$ ) และรายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ( $\mu = 2.79, \sigma = 0.38$ )

ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ 40,001 บาท ขึ้นไป ( $\mu = 3.29, \sigma = 0.20$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีรายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท

( $\mu = 3.07$ ,  $\sigma = 0.24$ ) รายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ( $\mu = 3.05$ ,  $\sigma = 0.34$ ) รายได้ 10,000 บาท หรือน้อยกว่า ( $\mu = 2.93$ ,  $\sigma = 0.33$ ) และรายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ( $\mu = 2.80$ ,  $\sigma = 0.36$ )

ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ 40,001 บาท ขึ้นไป ( $\mu = 3.29$ ,  $\sigma = 0.14$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ( $\mu = 2.95$ ,  $\sigma = 0.42$ ) รายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท ( $\mu = 2.89$ ,  $\sigma = 0.48$ ) รายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ( $\mu = 2.74$ ,  $\sigma = 0.45$ ) และรายได้ 10,000 บาท หรือน้อยกว่า ( $\mu = 2.53$ ,  $\sigma = 0.33$ )

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ 40,001 บาท ขึ้นไป ( $\mu = 3.25$ ,  $\sigma = 0.21$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีรายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท ( $\mu = 2.87$ ,  $\sigma = 0.50$ ) รายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ( $\mu = 2.78$ ,  $\sigma = 0.46$ ) รายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ( $\mu = 2.56$ ,  $\sigma = 0.43$ ) และรายได้ 10,000 บาท หรือน้อยกว่า ( $\mu = 2.37$ ,  $\sigma = 0.43$ )

ด้านสภาพการทำงาน พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ 40,001 บาท ขึ้นไป ( $\mu = 3.29$ ,  $\sigma = 0.25$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีรายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท ( $\mu = 2.91$ ,  $\sigma = 0.38$ ) รายได้ 10,000 บาท หรือน้อยกว่า ( $\mu = 2.87$ ,  $\sigma = 0.35$ ) รายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ( $\mu = 2.85$ ,  $\sigma = 0.46$ ) และรายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ( $\mu = 2.84$ ,  $\sigma = 0.37$ )

ด้านรายได้และสวัสดิการ พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ 40,001 บาท ขึ้นไป ( $\mu = 3.09$ ,  $\sigma = 0.20$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ( $\mu = 2.85$ ,  $\sigma = 0.30$ ) รายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท ( $\mu = 2.82$ ,  $\sigma = 0.25$ ) รายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ( $\mu = 2.80$ ,  $\sigma = 0.41$ ) และรายได้ 10,000 บาท หรือน้อยกว่า ( $\mu = 2.53$ ,  $\sigma = 0.27$ )

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการ

	จำนวนปีที่รับราชการ											
	ต่ำกว่า 6 ปี		6-10 ปี		11-15 ปี		16-20 ปี		21-25 ปี		26 ปีขึ้นไป	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1. ด้านความสำเร็จของงาน	2.88	0.34	2.79	0.36	2.68	0.45	3.05	0.34	3.26	0.21	3.20	0.24
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.00	0.58	2.93	0.31	2.82	0.46	3.17	0.31	3.28	0.21	3.25	0.20
3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.05	0.30	2.95	0.38	2.82	0.41	3.15	0.23	3.29	0.13	3.29	0.29
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.00	0.59	3.10	0.36	3.03	0.33	3.24	0.15	3.28	0.21	3.27	0.18
5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	2.90	0.35	2.91	0.34	2.93	0.38	3.11	0.38	3.28	0.22	3.35	0.24
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	2.98	0.27	2.81	0.44	2.95	0.30	3.19	0.23	3.23	0.20	3.27	0.26
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	2.58	0.33	2.90	0.35	2.72	0.54	3.07	0.46	3.26	0.15	3.22	0.26
8. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	2.50	0.44	2.78	0.44	2.47	0.53	2.95	0.49	3.22	0.17	3.16	0.27
9. ด้านสภาพการทำงาน	2.95	0.33	2.84	0.35	2.83	0.41	3.00	0.50	3.22	0.31	3.27	0.27
10. ด้านรายได้และสวัสดิการ	2.53	0.28	2.83	0.41	2.93	0.31	2.88	0.29	3.08	0.15	3.02	0.26
รวม	2.84	0.19	2.88	0.19	2.82	0.29	3.08	0.26	3.24	0.08	3.23	0.19

จากตารางที่ 25 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการ พบว่า ข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 21-25 ปี ( $\mu = 3.24, \sigma = 0.08$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการ 26 ปี ขึ้นไป ( $\mu = 3.23, \sigma = 0.19$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 16-20 ปี ( $\mu = 3.08, \sigma = 0.26$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 6-10 ปี ( $\mu = 2.88, \sigma = 0.19$ ) จำนวนปีที่รับราชการต่ำกว่า 6 ปี ( $\mu = 2.84, \sigma = 0.19$ ) และจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 11-15 ปี ( $\mu = 2.82, \sigma = 0.29$ ) ตามลำดับ เมื่อจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 21-25 ปี ( $\mu = 3.26, \sigma = 0.21$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการ 26 ปี ขึ้นไป ( $\mu = 3.20, \sigma = 0.24$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 16-20 ปี ( $\mu = 3.05, \sigma = 0.34$ ) จำนวนปีที่รับราชการต่ำกว่า 6 ปี ( $\mu = 2.88, \sigma = 0.34$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 6-10 ปี ( $\mu = 2.79, \sigma = 0.36$ ) และจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 11-15 ปี ( $\mu = 2.68, \sigma = 0.45$ )

ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 21-25 ปี ( $\mu = 3.28, \sigma = 0.21$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการ 26 ปี ขึ้นไป ( $\mu = 3.25, \sigma = 0.20$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 16-20 ปี ( $\mu = 3.17, \sigma = 0.31$ ) จำนวนปีที่รับราชการต่ำกว่า 6 ปี ( $\mu = 3.00, \sigma = 0.58$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 6-10 ปี ( $\mu = 2.93, \sigma = 0.31$ ) และจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 11-15 ปี ( $\mu = 2.82, \sigma = 0.46$ )

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า ข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 21-25 ปี ( $\mu = 3.29, \sigma = 0.13$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการ 26 ปี ขึ้นไป ( $\mu = 3.29, \sigma = 0.29$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 16-20 ปี ( $\mu = 3.15, \sigma = 0.23$ ) จำนวนปีที่รับราชการต่ำกว่า 6 ปี ( $\mu = 3.05, \sigma = 0.30$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 6-10 ปี ( $\mu = 2.95, \sigma = 0.38$ ) และจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 11-15 ปี ( $\mu = 2.82, \sigma = 0.41$ )

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า ข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 21-25 ปี ( $\mu = 3.28, \sigma = 0.21$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการ 26 ปี ขึ้นไป ( $\mu = 3.27, \sigma = 0.18$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 16-20 ปี ( $\mu = 3.24, \sigma = 0.15$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 6-10 ปี ( $\mu = 3.10, \sigma = 0.36$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 11-15 ปี ( $\mu = 3.03, \sigma = 0.33$ ) และจำนวนปีที่รับราชการต่ำกว่า 6 ปี ( $\mu = 3.00, \sigma = 0.59$ )

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการ 26 ปี ขึ้นไป ( $\mu = 3.35, \sigma = 0.24$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง



21-25 ปี ( $\mu = 3.28, \sigma = 0.22$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 16-20 ปี ( $\mu = 3.11, \sigma = 0.38$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 11-15 ปี ( $\mu = 2.93, \sigma = 0.38$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 6-10 ปี ( $\mu = 2.91, \sigma = 0.34$ ) และจำนวนปีที่รับราชการต่ำกว่า 6 ปี ( $\mu = 2.90, \sigma = 0.35$ )

ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า ข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการ 26 ปี ขึ้นไป ( $\mu = 3.27, \sigma = 0.26$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 21-25 ปี ( $\mu = 3.23, \sigma = 0.20$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 16-20 ปี ( $\mu = 3.19, \sigma = 0.23$ ) จำนวนปีที่รับราชการต่ำกว่า 6 ปี ( $\mu = 2.98, \sigma = 0.27$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 11-15 ปี ( $\mu = 2.95, \sigma = 0.30$ ) และจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 6-10 ปี ( $\mu = 2.81, \sigma = 0.44$ )

ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 21-25 ปี ( $\mu = 3.26, \sigma = 0.15$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการ 26 ปี ขึ้นไป ( $\mu = 3.22, \sigma = 0.26$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 16-20 ปี ( $\mu = 3.07, \sigma = 0.46$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 6-10 ปี ( $\mu = 2.90, \sigma = 0.35$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 11-15 ปี ( $\mu = 2.72, \sigma = 0.54$ ) และจำนวนปีที่รับราชการต่ำกว่า 6 ปี ( $\mu = 2.58, \sigma = 0.33$ )

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พบว่า ข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 21-25 ปี ( $\mu = 3.22, \sigma = 0.17$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการ 26 ปี ขึ้นไป ( $\mu = 3.16, \sigma = 0.27$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 16-20 ปี ( $\mu = 2.95, \sigma = 0.49$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 6-10 ปี ( $\mu = 2.78, \sigma = 0.44$ ) จำนวนปีที่รับราชการต่ำกว่า 6 ปี ( $\mu = 2.50, \sigma = 0.44$ ) และจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 11-15 ปี ( $\mu = 2.47, \sigma = 0.53$ )

ด้านสภาพการทำงาน พบว่า ข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการ 26 ปี ขึ้นไป ( $\mu = 3.27, \sigma = 0.27$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 21-25 ปี ( $\mu = 3.22, \sigma = 0.31$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 16-20 ปี ( $\mu = 3.00, \sigma = 0.50$ ) จำนวนปีที่รับราชการต่ำกว่า 6 ปี ( $\mu = 2.95, \sigma = 0.33$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 6-10 ปี ( $\mu = 2.84, \sigma = 0.35$ ) และจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 11-15 ปี ( $\mu = 2.83, \sigma = 0.41$ )

ด้านรายได้และสวัสดิการ พบว่า ข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 21-25 ปี ( $\mu = 3.08, \sigma = 0.15$ ) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการ 26 ปี ขึ้นไป ( $\mu = 3.02, \sigma = 0.26$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 11-15 ปี ( $\mu = 2.93, \sigma = 0.31$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 16-20 ปี ( $\mu = 2.88, \sigma = 0.29$ ) จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 6-10 ปี ( $\mu = 2.83, \sigma = 0.41$ ) และจำนวนปีที่รับราชการต่ำกว่า 6 ปี ( $\mu = 2.53, \sigma = 0.28$ )

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหมนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ รายได้ต่อเดือน และจำนวนปีที่รับราชการ โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's need two factor theory) ซึ่งมีตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน จำนวน 10 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านรายได้และสวัสดิการ ประชากรที่ใช้ในการศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 75 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และค่าสังเกตสถิติ Compare mean มีผลการวิจัยรวมทั้งข้อเสนอแนะดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

1. จากการวิจัยปัจจัยส่วนบุคคลข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม พบว่า กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย โดยที่อายุ 41-50 ปี มีมากที่สุด อายุ 31-40 ปี มีน้อยที่สุด การศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีมากที่สุด ระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีน้อยที่สุด ชั้นยศสิบตรี จ่าตรี จ่าอากาศตรี ถึง จ่าสิบเอก พันจ่าเอก พันจ่าอากาศเอก มีมากที่สุด ชั้นยศร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรี ถึง ร้อยเอก เรือเอก เรืออากาศเอก มีน้อยที่สุด ในขณะที่รายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป มีมากที่สุด รายได้ 10,000 บาท หรือน้อยกว่าต่อเดือน มีน้อยที่สุด ส่วนจำนวนปีที่รับราชการ 6-10 ปี มีมากที่สุด และจำนวนปีที่รับราชการต่ำกว่า 6 ปี มีน้อยที่สุด

2. ผลการวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม พบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.02$ ) เมื่อจำแนกตามรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ( $\mu = 3.16$ ) รองลงมา ได้แก่

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ( $\mu = 3.09$ ) และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ( $\mu = 3.08$ )

3. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี  
กระทรวงกลาโหม

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี  
กระทรวงกลาโหม ตามตัวแปรเพศ พบว่า ข้าราชการเพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่า  
ข้าราชการเพศหญิง

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี  
กระทรวงกลาโหม ตามตัวแปรอายุ พบว่า ข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี อายุระหว่าง 31-40 ปี และอายุระหว่าง  
51-60 ปี

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี  
กระทรวงกลาโหม ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี  
มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย  
หรือเทียบเท่า ระดับอนุปริญญา และระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี  
กระทรวงกลาโหม ตามตัวแปรระดับชั้นยศ พบว่า ข้าราชการที่มียศพันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก  
(พิเศษ) ขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มียศระหว่างสิบตรี จ่าตรี จ่าอากาศตรี  
ถึง จ่าสิบเอก พันจ่าเอก พันจ่าอากาศเอก ยศระหว่างร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรี ถึง ร้อยเอก เรือเอก  
เรืออากาศเอก ยศระหว่างพันตรี นาวาตรี นาวาอากาศตรี ถึง พันเอก นาวาเอก นาวาอากาศเอก

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี  
กระทรวงกลาโหม ตามตัวแปรรายได้ต่อเดือน พบว่า ข้าราชการที่มีข้าราชการที่มีรายได้ 40,001 บาท  
ขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีรายได้ 10,000 บาท หรือน้อยกว่ารายได้  
ระหว่าง 10,001-20,000 บาท รายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท และรายได้ระหว่าง 30,001-40,000  
บาท

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี  
กระทรวงกลาโหม จำแนกตามจำนวนปีที่รับราชการ พบว่า ข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการ  
ระหว่าง 21-25 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการต่ำกว่า 6 ปี  
จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 6-10 ปี จำนวนปีที่รับราชการระหว่าง 11-15 ปี จำนวนปีที่รับราชการ  
ระหว่าง 16-20 ปี และจำนวนปีที่รับราชการ 26 ปี ขึ้นไป

## อภิปรายผลการวิจัย

1. จากการวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑารัตน์ นาคะวี (2553) ซึ่งศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม จำนวน 142 คน พบว่า ข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของ

ทรงชัย จิตหวัง (2553) ซึ่งศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงเรียนนายเรือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการสังกัดโรงเรียนนายเรือ จำนวน 260 นาย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงเรียนนายเรือในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม เป็นรายด้าน มีประเด็นการอภิปรายดังนี้

ในด้านความสำเร็จของงาน จะเห็นได้ว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ให้ความสำคัญในข้อคำถามที่ว่า เมื่อท่านปฏิบัติงานเสร็จตามกำหนดเวลาแล้ว ผู้บังคับบัญชามักจะมอบหมายให้ทำงานอื่น ๆ เพิ่มเติมเสมอ เป็นอันดับท้าย ๆ เนื่องจากข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ยังไม่ได้รับมอบหมายให้ทำงานอื่น ๆ เพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานเสร็จ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรจะให้ความสำคัญและสร้างความไว้วางใจให้กับข้าราชการ โดยมีการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง

ขณะที่ด้านการยอมรับนับถือ จะเห็นได้ว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ให้ความสำคัญในข้อคำถามที่ว่า ท่านมักได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญเสมอ เป็นอันดับท้าย ๆ เนื่องจากข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงกลาโหม ยังไม่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมและให้โอกาสข้าราชการได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ โดยมอบหมายที่เหมาะสมตามความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าได้รับการยอมรับจาก ผู้บังคับบัญชา

ในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ จะเห็นได้ว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ให้ความสำคัญในข้อคำถามที่ว่า งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นงานที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของท่าน เป็นอันดับท้าย ๆ เนื่องจากข้าราชการมีความคิดว่างานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ไม่ค่อยสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของตนเอง ผู้บังคับบัญชาควรเข้าใจและมองเห็น

ถึงความสามารถของข้าราชการแต่ละคน เพื่อให้ข้าราชการสามารถทำงานที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ด้านความรับผิดชอบ จะเห็นได้ว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ให้ความสำคัญในข้อคำถามที่ว่า ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชา ในงานที่รับผิดชอบ เป็นอันดับท้าย ๆ เนื่องจากข้าราชการอาจจะยังไม่มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในงานที่รับผิดชอบได้เท่าที่ควร ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้แก่ข้าราชการมากขึ้นในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในงานที่รับผิดชอบ

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ จะเห็นได้ว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ให้ความสำคัญในข้อคำถามที่ว่า ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ให้มีโอกาสในการศึกษาดูงานหรือเพิ่มพูนความรู้สม่ำเสมอ เป็นอันดับท้าย ๆ เนื่องจากข้าราชการ อาจยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสในการศึกษาดูงานหรือเพิ่มพูนความรู้สม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมข้าราชการโดยการให้โอกาสในการเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ เมื่อมีโอกาส

ด้านนโยบายและการบริหาร จะเห็นได้ว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ให้ความสำคัญในข้อคำถามที่ว่า หน่วยงานเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานเสมอเป็นอันดับท้าย ๆ หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับชั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้าราชการเข้าใจถึงนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน และยังให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมายของนโยบายที่ตั้งไว้

ด้านการปกครองบังคับบัญชา จะเห็นได้ว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ให้ความสำคัญในข้อคำถามที่ว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านดูแลเอาใจใส่ ซึ่งแนวทาง และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ เป็นอันดับท้าย ๆ อาจเป็น เพราะผู้บังคับบัญชาไม่สามารถชี้แนะแนวทางและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้เท่าที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น เมื่อมีปัญหา ในการปฏิบัติงานควรชี้แนะแนวทางอย่างชัดเจน เพื่อให้ข้าราชการสามารถทำงานได้อย่างลุล่วง และประสบผลสำเร็จ

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จะเห็นได้ว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ให้ความสำคัญในข้อคำถามที่ว่า ท่านสามารถเข้ากับผู้บังคับบัญชาได้ เป็นอย่างดีและมีความสุขความสบายใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เป็นอันดับท้าย ๆ อาจเป็น เพราะตัวข้าราชการยังไม่กล้าที่จะเข้ามาพบกับผู้บังคับบัญชา เพื่อปรึกษาทั้งในเรื่องงานและเรื่อง

ส่วนตัว ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรให้ความสำคัญในตนเองและสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะเข้ามาพบปะ สร้างความคุ้นเคย

ด้านสภาพการทำงาน จะเห็นได้ว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม  
ให้ความสำคัญในข้อคำถามที่ว่า หน่วยงานของท่านมีจำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงาน  
เป็นอันดับท้าย ๆ เนื่องจากข้าราชการคิดว่า หน่วยงานมีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงาน  
ผู้บังคับบัญชาจึงจะต้องใช้การบริหารจัดการเพื่อให้จำนวนบุคลากรสอดคล้องกับปริมาณงานได้

และด้านรายได้และสวัสดิการ จะเห็นได้ว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี  
กระทรวงกลาโหม ให้ความสำคัญในข้อคำถามที่ว่า ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เพียงพอ  
กับค่าครองชีพในปัจจุบัน เป็นอันดับท้าย ๆ เนื่องจากเงินเดือนที่ข้าราชการได้รับไม่เพียงพอ  
กับค่าครองชีพในปัจจุบัน หน่วยงานควรหาทางแก้ไขเพื่อให้ข้าราชการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น  
และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาจากระดับแรงจูงใจและปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า  
ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม  
อยู่ในระดับมาก ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าการปฏิบัติงานของข้าราชการจะสามารถสนับสนุนให้หน่วยงาน  
บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ เพราะเมื่อข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วก็จะกระตุ้น  
ตนเองให้ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ มีความตั้งใจ หุ่นเหและใช้ความพยายาม  
ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากที่สุด มีการสร้างสรรค์และพัฒนางานและหน่วยงาน นอกจากนี้  
แรงจูงใจในการทำงานยังจะเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการหล่อหลอมจิตใจของข้าราชการ  
ให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทาง  
ที่ต้องการ มีการทำงานอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายหน่วยงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี  
กระทรวงกลาโหม พบว่า ข้าราชการให้ความสำคัญลำดับต้น ๆ ในปัจจัยด้านความรับผิดชอบ  
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการยอมรับนับถือ ซึ่งล้วนอยู่ในกลุ่ม  
ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) ที่เป็นปัจจัยมากระตุ้นให้บุคลากรใช้ความพยายามที่จะได้ผลงาน  
และปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและให้ดียิ่งขึ้น โดยเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรง  
และสร้างความรู้สึที่ดีกับงาน

ตามแนวคิดของทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอซเบิร์ก (Herzberg)  
การที่ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ได้ให้ความสำคัญด้านความรับผิดชอบ  
หมายความว่า ข้าราชการมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองตามความต้องการอย่างเต็มที่  
สะท้อนว่าผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับพึงพอใจในการทำงานของตนเองอย่าง

เหมาะสมและอย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการตรวจสอบหรือควบคุมการทำงานมากเกินไป และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ ลักษณะของงานที่ข้าราชการปฏิบัติอยู่เป็นงานที่น่าสนใจตรงกับ ความรู้ความสามารถ ทำหายความสามารถ ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่งผลดีต่อเนื่อง ถึงการได้รับการยอมรับนับถือ และเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้รับการยกย่องชมเชย การยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่น เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ ซึ่งทำให้ข้าราชการมีความรู้สึกว่ามีคุณค่ามีความสำคัญ และยังส่งผลถึงความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ของตนเอง

ผลการวิจัยดังกล่าวยังสนับสนุนทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ซึ่งมองมนุษย์ หรือคนในด้านดีว่า โดยพฤติกรรมพื้นฐาน คนมักจะทุ่มเทแรงกายและแรงใจให้กับงานตามปกติ ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมจากบุคคลอื่นและใช้การบังคับข่มขู่ เนื่องจากทุกคนปรารถนาที่จะเป็น ตัวของตัวเอง และควบคุมตัวเองในการทำงานเพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่คนมีส่วนผูกพัน การที่คนมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ตามวัตถุประสงค์ที่คนมีส่วนผูกพัน คนเรานอกจากความรับผิดชอบในตนเองแล้ว ยังแสวงหา ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย ส่งผลให้คนส่วนมากมีความรับผิดชอบค่อนข้างสูงในการใช้เงินธนาคาร ความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์กร

สำหรับปัจจัยที่อาจมีผลต่อความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน รัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งที่ข้าราชการให้ความสำคัญ เนื่องจากแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะได้ให้ความใกล้ชิดสนิทสนม และปฏิบัติตัวเป็นกันเอง ตลอดจนให้ความสำคัญและสนใจในเรื่องทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ รวมทั้งเพื่อนร่วมงาน ได้ให้ความร่วมมือและสนับสนุนช่วยเหลือในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี แต่ก็ยังมีความกังวลในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในเรื่องความสามารถในเข้ากับผู้บังคับบัญชาได้ เป็นอย่างดี และอาจส่งผลความสุขความสบายใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตัวข้าราชการเอง สอดคล้องกับปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชาที่ข้าราชการมีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชายังดูแล เอาใจใส่และชี้แนวทางหรือให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการน้อย ซึ่งผู้บังคับบัญชา จะต้องให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น โดยให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในเรื่อง การปฏิบัติงานและความเป็นอยู่ส่วนตัว สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าผู้บังคับบัญชา สนใจในเรื่องต่าง ๆ พร้อมให้ความเป็นกันเอง ให้คำปรึกษาและความช่วยเหลืออยู่เสมอ

นอกจากนั้น ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยรายได้ โดยเฉพาะความกังวลเรื่องเงินเดือนที่ได้รับอาจจะไม่เพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน แม้หน่วยงานจะได้จัดสวัสดิการให้ทั้งเรื่องบ้านพักสวัสดิการ รถสวัสดิการรับ-ส่งข้าราชการ อย่างพอเพียงแล้วก็ตาม รวมทั้งเห็นว่า ได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับ อาจไม่เหมาะสมกับวุฒิการศึกษาที่ตนมีอยู่

ตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) กลุ่มปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ตลอดจนด้านรายได้ ถือเป็นปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ที่เกิดจากภายนอกตัวบุคคล ซึ่งถ้าไม่มีให้ หรือมีให้แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรก็จะทำให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ เฮิร์ซเบิร์กได้ระบุว่าปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุนดังกล่าว เป็นปัจจัยที่ต้องมีการบริหารจัดการเพื่อจัดปัญหาความไม่พึงพอใจในการทำงาน ขณะที่ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าปัจจัยสุขอนามัยดังกล่าว คือ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อดำรงชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการระดับต่ำที่สุด เมื่อมีความมั่นคงด้านความต้องการพื้นฐานนี้แล้ว มนุษย์จะมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and security needs) เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในงาน ตลอดจนไม่มีความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงาน ทั้งนี้ความมั่นคงจะทำให้คนมองการทำงานว่ามีคุณค่า เพราะเป็นหลักประกันถึงว่าจะทำให้ความต้องการพื้นฐานของตนจะได้รับการตอบสนองหรือไม่ขาดแคลน

2. เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ที่มีเพศต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริรัศมี ภาม่วงเยี่ยม (2553) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาการกองบัญชาการกองทัพไทย ที่พบว่า ข้าราชการที่มีเพศต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสรุทธิ ไฉนอมสัตว์ (2550) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจของข้าราชการกองพันทหารสรรพาวุธทหารอากาศ ที่พบว่า ข้าราชการที่มีเพศต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของสุรพจน์ หนูนภักดี (2554) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ที่พบว่า ข้าราชการที่มีเพศต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ที่มีอายุต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของสิริรัศมี ภาม่วงเยี่ยม (2553) ที่ศึกษาเรื่อง



ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารกองบัญชาการกองทัพไทย ที่พบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสรวุฒิ ไถถนอมสัตว์ (2550) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจของข้าราชการกองพันทหารสารวัตรทหารอากาศ ที่พบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน งานวิจัยของไพฑูลย์ ดาแก้ว (2552) ที่ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษ หน่วยบัญชาการอากาศโยธิน กองทัพอากาศ ที่พบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน งานวิจัยของพงษ์พิภพ อรุณเลิศ (2554) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดร้อยลาดตระเวนระยะไกลที่ 1 กองพลที่ 1 รักษาพระองค์ ที่พบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของสุรพจน์ หนูนภักดี (2554) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ที่พบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของสิริรัศมี ภาม่วงเยี่ยม (2553) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหารกองบัญชาการกองทัพไทย ที่พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสรวุฒิ ไถถนอมสัตว์ (2550) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจของข้าราชการกองพันทหารสารวัตรทหารอากาศ ที่พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน งานวิจัยของพงษ์พิภพ อรุณเลิศ (2554) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดร้อยลาดตระเวนระยะไกลที่ 1 กองพลที่ 1 รักษาพระองค์ ที่พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของสุรพจน์ หนูนภักดี (2554) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งกำลังบำรุงทหาร ที่พบว่า ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ที่มีระดับชั้นยศต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของไพฑูลย์ ดาแก้ว (2552) ที่ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษ หน่วยบัญชาการอากาศโยธิน กองทัพอากาศ ที่พบว่า ข้าราชการที่มีระดับชั้นยศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

งานวิจัยของจุฑารัตน์ นาคะวี (2553) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม ที่พบว่า ข้าราชการที่มีระดับชั้นยศต่างกัน มีระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน งานวิจัยของทรงชัย จิตหวัง (2553) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงเรียนนายเรือ ที่พบว่า ข้าราชการที่มีระดับชั้นยศต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน งานวิจัยของสิริรัศมี ภาม่วงเลียม (2553) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ที่พบว่า ข้าราชการที่มีระดับชั้นยศต่างกัน มีระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และงานวิจัยของสุรพจน์ หนูนภักดี (2554) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งกำลังบำรุงทหารที่พบว่า ข้าราชการที่มีระดับชั้นยศ ต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของพงษ์พิภพ อรุณเลิศ (2554) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดร้อยลาดตระเวน ระยะไกลที่ 1 กองพลที่ 1 รักษาพระองค์ ที่พบว่า ข้าราชการที่มีระดับชั้นยศต่างกัน มีระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของทรงชัย จิตหวัง (2553) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงเรียนนายเรือ ที่พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และงานวิจัยของสิริรัศมี ภาม่วงเลียม (2553) ที่ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ที่พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสรวิณี ไฉนอมสัต์ (2550) ที่ศึกษา เรื่อง แรงจูงใจของข้าราชการกองพันทหารสารวัตรทหารอากาศ ที่พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ ต่อเดือนต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยของไพฑูลย์ ดาแก้ว (2552) ที่ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษ หน่วยบัญชาการ อากาศโยธิน กองทัพอากาศ ที่พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน งานวิจัยของพงษ์พิภพ อรุณเลิศ (2554) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดร้อยลาดตระเวน ระยะไกลที่ 1 กองพลที่ 1 รักษาพระองค์ ที่พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

และงานวิจัยของสุรพจน์ หนูนภักดี (2554) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ พบว่า ข้าราชการที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ที่มีจำนวนปีที่รับราชการต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของสิริรัศมี ภาม่วงเยี่ยม (2553) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย พบว่า ข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเกรียงไกร เกษร (2553) ที่ศึกษาเรื่อง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการแผนกเครื่องปรับอากาศ กองโรงงาน กรมช่างโยธาทหารอากาศ พบว่า ข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของสุรพจน์ หนูนภักดี (2554) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ พบว่า ข้าราชการที่มีจำนวนปีที่รับราชการต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะนี้

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผลการวิจัยซึ่งพบว่า ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แต่หน่วยงานยังต้องกำหนดแนวนโยบายในการรักษาไว้ ส่งเสริมและพัฒนาปัจจัยจูงใจทั้ง 10 ด้าน คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครอง บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านรายได้และสวัสดิการให้ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจอย่างยั่งยืนในการปฏิบัติงานในกลุ่มข้าราชการ

2. สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ควรกำหนดให้มีนโยบายการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมตามตำแหน่งหน้าที่ของตน ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ภารกิจ การปฏิบัติงานของหน่วย ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับตัวข้าราชการทุกระดับ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ให้เพิ่มมากขึ้น

3. สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ควรกำหนดนโยบายโดยให้ความสำคัญและใส่ใจเพิ่มขึ้นต่อกลุ่มข้าราชการชั้นผู้น้อย เนื่องจากเป็นกลุ่มที่พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น โดยเฉพาะจากการที่ข้าราชการในกลุ่มนี้มีระยะห่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ต่างกับกลุ่มข้าราชการที่เป็นระดับผู้บังคับบัญชาค่อนข้างมาก และได้สะท้อนความคิดเห็นในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น กลุ่มผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ควรดูแลเอาใจใส่ รวมทั้งการชี้แนะแนวทางหรือการให้ปรึกษาในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเรื่องอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

4. สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ควรกำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพข้าราชการให้ตรงกับความต้องการของข้าราชการและหน่วยงาน โดยถือเป็นนโยบายสำคัญอย่างหนึ่งของหน่วยงาน สนับสนุนให้ข้าราชการมีโอกาสในการศึกษาคุณหรือเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่องเสมอ จะทำให้เพิ่มแรงจูงใจข้าราชการในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. การที่ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีความเห็นว่า ความรับผิดชอบคือ ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ แต่ข้าราชการยังมีโอกาสหรือมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในงานที่รับผิดชอบน้อยเกินไป ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสด้านนี้ให้แก่ข้าราชการมากขึ้น เช่น จัดให้มีการสัมมนาหรือการจัดกิจกรรมของหน่วย เพื่อเพิ่มโอกาสในการแสดงความคิดเห็น พัฒนาการมีส่วนร่วม เป็นต้น

2. สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ควรให้ความสำคัญในเรื่อง การพัฒนาความสัมพันธ์ของข้าราชการทุกระดับของหน่วยงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์กร จะช่วยให้การดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานราบรื่น การพูดคุยประสานงานในแต่ละหน่วยงานล้วนมีผลมาจากความสัมพันธ์ทั้งสิ้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน การเปิดพื้นที่ให้ข้าราชการทำความรู้จักกันเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

3. สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม ควรหาทางแก้ไขและสนับสนุน เพื่อพัฒนาให้ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม มีชีวิตความเป็นอยู่ขั้นพื้นฐานที่ดีขึ้น โดยการดำเนินการทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ในเรื่องของการจัดให้มีสวัสดิการภายในหน่วยงานเพิ่มเติม การสร้างอาชีพเสริม เพื่อช่วยลดภาระในการดำรงชีพของข้าราชการในหน่วยงาน รวมทั้งการให้ความรู้ในการดำเนินชีวิตกับข้าราชการ โดยน้อมนำหลักการตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ ฯ มาใช้เป็นหลักในการดำเนินชีวิต ซึ่งจะช่วยลดปัญหาที่เกิดจากรายได้ที่ไม่เพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบันของข้าราชการ

### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม โดยผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ตามแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม เกิดประสิทธิภาพและตรงกับสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน ควรมีการศึกษาถึงองค์ประกอบอื่น ๆ เพิ่มเติมที่อาจมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม เช่น การศึกษาเรื่องบุคลิกภาพโดยนำทฤษฎีบุคลิกภาพของคาร์ล กุสตาฟ จุง (Carl Gustav Jung's personality theory) มาปรับใช้ เพื่อศึกษาเรื่องบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเหมาะสมกับบริบทของโครงสร้างการบังคับบัญชาของหน่วยงาน หรือศึกษาเรื่อง แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) ในงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม
2. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

## บรรณานุกรม

- กำพร เครือวัฒนเวช. (2556). *ขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 16*. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เกรียงไกร เกษร. (2553). *การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการแผนกเครื่องปรับอากาศ กองโรงงาน กรมช่างโยธาทหารอากาศ*. งานนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรเพื่อความมั่นคง, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอ็กเซลเอร์เน็ท.
- จงลักษณ์ เรืองรัตนตรัย. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน Expert Gems Manufacturing จังหวัดจันทบุรี*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุฑารัตน์ นาคะวี. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกลาโหม*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระราชูปถัมภ์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์ สิมลา. (2554). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอกเขต 2*. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทรงชัย จิตหวัง. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โรงเรียนนายเรือ*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กเซลส.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรู๊ป.
- บุญมั่น หนาสุภวัฒน์. (2553). *จิตวิทยาธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

- พงษ์พิภพ อรุณเลิศ. (2554). *แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกรมกำลังพลทหารเรือ*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พนิดา ถือสัตย์. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลเกาะขวาง จังหวัดจันทบุรี*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรทิพย์ จงประเสริฐ. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยูนิเวอร์แซล ไรซ์ จำกัด*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551. (2551, 1 กุมภาพันธ์). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 35-50.
- พักรบ คัดทะจันทร์. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตรกรณีศึกษา สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพก*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพฑูย์ ดาแก้ว. (2552). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมปฏิบัติการพิเศษ หน่วยบัญชาการอากาศโยธิน กองทัพอากาศ*. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนารัพยากรมนุษย์, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภาณุวัฒน์ เหมือนจ้อย. (2553). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย*. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เมธี สุขสมบุญ. (2550). *แรงจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 5*. การศึกษาค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2555). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (พิมพ์ครั้งที่ 12)*. กรุงเทพฯ: วี.เจ. พรินติ้ง.

- ยุทธนา สุรเชษฐพงษ์. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมทหาร  
สารวัตรทหารอากาศ สำนักงานผู้บังคับทหารอากาศดอนเมือง. งานนิพนธ์รัฐศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรเพื่อความมั่นคง, คณะรัฐศาสตร์และ  
นิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ราณี อธิกุลชัย. (2553). *การงูใจและการติดต่อสื่อสารในองค์การ ประมวลสารระชูดวิชาการจัดการ  
องค์การและทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี: มหาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- ราณี อธิชัยกุล. (2552). *การงูใจและการสื่อสารในองค์การ ประมวลสารระชูดวิชาการจัดการ  
องค์การและทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- ราณี อธิชัยกุล. (2554). *การงูใจและการสื่อสารในองค์การ. ใน เอกสารการสอนระชูดวิชาการจัดการ  
องค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 7 หน้า 6-21. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- วราภรณ์ ม่วงเล็ก. (2554). *แรงงูใจในการทำงานของพนักงานบริษัทโลดส์ฮอลดิวิจกรรมเหมืองแร่  
และก่อสร้าง จำกัด. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิชาการ  
จัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและ  
พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.*
- ศิริไล กุลทรัพย์ศุทธา. (2552). *แรงงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ. เอส. แอสโซซิเอท  
เอเนยีเนียร์ริง (1964) จำกัด. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ  
ทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.*
- สรวิณี ไวถนอมสัดว้. (2550). *แรงงูใจของข้าราชการ กองพันทหารสารวัตรทหารอากาศ.  
การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2542). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์.  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- ศิริวรรณ เสนิย์มโนมัย, (2555). *แรงงูใจในการทำงานของบุคลากรรุ่นเจเนอเรชันวายของบริษัท  
เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*



- สิริรัศมี ภาม่วงเล็กม. (2553). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุพานี สฤกษ์พานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ซี เอ็ด ยูเคชั่น.
- สุรพจน์ หนูนุกกติ (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งกำลังบำรุงทหาร*. งานนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรเพื่อความมั่นคง, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวภัทร เต๋อวัฒนา. (2555). *แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยอาชีวศึกษาลำปาง*. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนาะ ตีเยาว์, พิมพ์จรชัย นามวัฒน์ และณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อนิวัช แก้วจางนงค์. (2554). *หลักการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- อังษณา ปลัดเปี่ยม. (2557). *ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของตัวแทนชุมชนในคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- อัญญรัตน์ ไชยศิริ. (2555). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท อาร์. พี. เอ็ม. ฟาร์ม แอนด์ ฟีด จำกัด*. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อารีย์กุล รื่นเรือง. (2550). *แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกรมกำลังพลทหารเรือ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hebb, D. O. (2000). *Experimental psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Wiley..
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B., (1959). *The motivation to work* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.

- Koonz, H. (1980). *Management* (7<sup>th</sup> ed.). Tokyo: McGraw-Hill.
- McShane, S., & Glinow, M. V. (2010). *Organizational behavior* (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Parsons, T. (1960). *Social structure and personlity*. New York: The Press.
- Plunkett, W. R. (1995). *Supervision: Diversity and teams in the workplace* (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hill.
- Schermerhorn, J. R. (2012). *Exploring* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: John Wiley & Son.
- Steer, R. M., & Porter, L. W. (1977). *Motivation and work behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Weiten, W. (1997). *Psychology of education*. The United States of America: Vonoffman.

ภาคผนวก

## แบบสอบถามการวิจัย

### เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย เพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูล ประกอบงานวิจัยในหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของท่าน รวมทั้งนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กรต่อไป

2. คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี

กระทรวงกลาโหม

3. ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตรงกับความ เป็นจริงมากที่สุด คำตอบของท่านทุกข้อถือเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม และจะไม่มีการอ้างอิงถึงตัวบุคคล ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้สละเวลาให้ความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้

พันเอกสุภาพ ธีระสุข

ผู้วิจัย



**ตอนที่ 2** แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม  
คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ช่องทำยข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน  
มากที่สุดเพียงช่องเดียวดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด  
เห็นด้วย หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการทำงานมาก  
ไม่เห็นด้วย หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการทำงานน้อย  
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการทำงานน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				เฉพาะ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)	
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>						
<b>ด้านความสำเร็จของงาน</b>						
1	เมื่อได้รับมอบงาน ท่านได้วางแผนการปฏิบัติงาน และดำเนินการตามแบบแผนที่วางไว้จนงานสำเร็จ					
2	ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการป้องกันและ แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่าง ต่อเนื่อง					
3	เมื่อท่านปฏิบัติงานเสร็จตามกำหนดเวลาแล้ว ผู้บังคับบัญชามักจะมอบหมายให้ทำงานอื่น ๆ เพิ่มเติมเสมอ					
4	ท่านได้พัฒนาจุดเด่นของท่านจากการปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบ					
5	ท่านรู้สึกพึงพอใจและมีความภาคภูมิใจในผล ความสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติ					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				เฉพาะ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
		(4)	(3)	(2)	(1)	
<b>ด้านการยอมรับนับถือ</b>						
6	ท่านมักได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญเสมอ					
7	เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาจะให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในผลงานที่ท่านปฏิบัติเสมอ					
8	ท่านได้รับการยอมรับด้านความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน					
9	ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาเสมอ					
10	เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ ท่านมักได้รับการยกย่องชมเชยหรือรางวัลจากผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานของท่านเสมอ					
<b>ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ</b>						
11	หน่วยงานของท่านได้กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ และชัดเจน					
12	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นงานที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของท่าน					
13	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความน่าสนใจ ทำท่าย ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจงใจให้ปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ					
14	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีปริมาณงานที่เหมาะสมกับขีดความสามารถของท่าน					
15	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				เฉพาะผู้วิจัย
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
		(4)	(3)	(2)	(1)	
<b>ด้านความรับผิดชอบ</b>						
16	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ บ่อยครั้ง					
17	ท่านมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายงานและสามารถปฏิบัติงานได้ทันตามเวลา					
18	ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในงานที่รับผิดชอบ					
19	ท่านใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
20	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย					
<b>ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ</b>						
21	ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสในการศึกษาดูงานหรือเพิ่มพูนความรู้สม่ำเสมอ					
22	ความรู้ความสามารถของท่านมีส่วนส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นของหน่วยงาน					
23	ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามวาระหรือตามความรู้ความสามารถของท่าน					
24	ตำแหน่งงานหรือสายงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีโอกาสก้าวหน้าหรือทัดเทียมตำแหน่งอื่น					



ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				เฉพาะ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)	
25	ท่านได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือ ได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม					
<b>ปัจจัยคำจูน</b>						
<b>ด้านนโยบายและการบริหาร</b>						
26	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านเข้ามา มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทาง ในการปฏิบัติงานเสมอ					
27	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงานและเป้าหมายที่ชัดเจน					
28	หน่วยงานของท่านมีการแบ่งโครงสร้างตามสาย การบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน					
29	นโยบายของหน่วยงานสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
30	หน่วยงานของท่านมีความยืดหยุ่นในการ ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะกับ สถานการณ์ได้					
<b>ด้านการปกครองบังคับบัญชา</b>						
31	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีเทคนิคและวิธีการ ปกครองบังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม					
32	ผู้บังคับบัญชาของท่านดูแลเอาใจใส่ชี้แนะทาง และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ					
33	ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานได้					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				เฉพาะ ผู้วิจัย
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)	
34	ผู้บังคับบัญชาของท่านมอบหมายงานให้แก่ท่าน และเพื่อนร่วมงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม					
35	เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับตัวท่านหรือปัญหาเกี่ยวกับ งานที่ท่านรับผิดชอบ ท่านสามารถขอคำปรึกษา แนะนำจากผู้บังคับบัญชาได้					
<b>ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</b>						
36	ผู้บังคับบัญชาให้ความใกล้ชิดสนิมสนมและ ปฏิบัติตัวเป็นกันเองกับท่านเสมอ					
37	ผู้บังคับบัญชาของท่านมักให้ความสำคัญและ สนใจในเรื่องทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ					
38	ท่านสามารถเข้ากับผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี และมีความสุขความสบายใจในการปฏิบัติงานใน หน่วยงาน					
39	เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือและ สนับสนุนช่วยเหลือท่านในการปฏิบัติงานได้เป็น อย่างดี					
40	ท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดภายในหน่วยงานของ ท่านร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเสมอ เช่น งานเลี้ยงสังสรรค์ งานกีฬา งานพิธีต่างๆ เป็นต้น					
<b>ด้านสภาพการทำงาน</b>						
41	สถานที่ทำงานของท่านเป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม สะอาด และมีสิ่งอำนวยความสะดวก อย่างเพียงพอ					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				เฉพาะผู้วิจัย
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4)	เห็นด้วย (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	
42	หน่วยงานของท่านมีเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ สำหรับใช้ในการทำงานอย่างพอเพียง เหมาะสม และทันสมัย					
43	หน่วยงานของท่านมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี และมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี					
44	หน่วยงานของท่านมีจำนวนบุคลากรเพียงพอกับ ปริมาณงาน					
45	สภาพการทำงานของท่านและเพื่อนร่วมงานมี ลักษณะเป็นการช่วยกันคิดช่วยกันทำ ร่วมกัน รับผิดชอบ					
<b>ด้านรายได้และสวัสดิการ</b>						
46	ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ					
47	ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับวุฒิการศึกษาของท่าน					
48	ท่านได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เพียงพอกับ ค่าครองชีพในปัจจุบัน					
49	หน่วยงานของท่านได้จัดสวัสดิการให้ เหมาะสมพอเพียง เช่น บ้านพักสวัสดิการ รถสวัสดิการรับ-ส่ง					
50	ท่านได้รับสิทธิประโยชน์ตามระเบียบที่ทาง ราชการกำหนดอย่างเหมาะสม เช่น ค่า รักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตร					