

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กร และ ความยุติธรรมในองค์กร กรณีศึกษา: กรมทางหลวงชนบท (ส่วนกลาง) กระทรวงคมนาคม มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับของแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กรและความยุติธรรมในการทำงานของ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม

2. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กรและความยุติธรรมในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

3. เพื่อหาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กรและความยุติธรรมในองค์กรของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำนวนทั้งสิ้น 369 คน โดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane, 1970, pp. 886-887) และเลือกกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลโดยใช้ความสะดวก (Convenience Sampling) ของผู้วิจัยและผู้ประสานงานเก็บข้อมูลจากข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร รวมจำนวน 5 ข้อ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดของ อัลเลน และไมเยอร์ (Allen & Myer, 1990 อ้างถึงใน ศิริพร โอฬารธรรมรัตน์, 2546) จำนวน 7 ด้าน ดังนี้ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความคาดหวังต่อองค์กร ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านการกำหนดค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน รวมจำนวน 23 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดของ ดาฟท์ (Daft, 2002 อ้างถึงใน บุญญา รักษาเจริญ, 2545) จำนวน 8 ด้าน ดังนี้ ด้านโครงสร้าง

องค์การ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษด้านความขัดแย้งด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจรรีกรักดีต่อกลุ่ม ด้านความเสี่ยงภัย และการรับความเสี่ยงภัย รวมจำนวน 38 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดของ ดาฟท์ (Daft, 2002 อ้างถึงใน อัจฉรา ศรีแก้วดารา, 2549) จำนวน 4 ด้านดังนี้ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านกำหนดค่าตอบแทนด้านระบบการประเมิน ด้านกระบวนการ รวมจำนวน 27 ข้อ

ผู้วิจัยหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จากอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ตามวิธีการของ IOC และนำไปทดลองใช้กับข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างขององค์การ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด ค่าอำนาจจำแนกรายข้อที่ได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่วนค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) หาจากความสอดคล้องภายในสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาช (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแรงงูใจในการทำงานเท่ากับ 0.96 บรรยากาศในองค์การเท่ากับ 0.93 และแบบสอบถามความยุติธรรมในองค์การเท่ากับ 0.87

จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แจ้งวิธีตอบแบบสอบถาม และรอรับแบบสอบถามกลับมาในวันเดียวกัน รวมจำนวนแบบสอบถามที่นำเก็บ 369 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 369 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. หาความถี่และร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของผู้แบบสอบถาม
2. หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในส่วนที่เกี่ยวกับแรงงูใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์การ และความยุติธรรมในองค์การ
3. ทดสอบสมมติฐานที่ 1 โดยทดสอบค่าเฉลี่ยของแรงงูใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์การ และความยุติธรรมในองค์การของ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท จำแนกตามเพศ ใช้การทดสอบค่าทีแบบอิสระ และจำแนก อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว
4. ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 โดยทดสอบหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในการทำงาน บรรยากาศในองค์การ และความยุติธรรมในองค์การของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ของกรมทางหลวงชนบท สถิติที่ใช้คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ลักษณะข้อมูลทั่วไปของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ของกรมทางหลวงชนบทของกรมทางหลวงชนบท

จากการศึกษาแรงงูใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กร และความยุติธรรมในองค์กรของ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท ตามสภาพส่วนตัว จำนวน 369 คน ปรากฏผลดังนี้

เพศ พบว่า ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 และเพศชาย จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 38.50

อายุ พบว่า ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 42.80 รองลงมาอยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 26.80 อยู่ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 และน้อยที่สุด คือ อยู่ระหว่าง 51 ปีขึ้นไป จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.90

รายได้ พบว่า ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รายได้อยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 50.70 รองลงรายได้ คือ ไม่เกิน 10,000 บาท จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 29.80 รายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 14.90 และน้อยที่สุด คือ รายได้ระหว่าง 30,001-50,000 บาท จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.60

ระดับการศึกษา พบว่า ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ระหว่างปริญญาตรี จำนวน 275 ร้อยละ 74.50 รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 64 ร้อยละ 17.30 และน้อยที่สุด คือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 30 ร้อยละ 8.10

ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร พบว่า ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรอยู่ระหว่าง ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 174 ร้อยละ 47.20 รองลงมา คือ ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 89 คิดเป็นร้อยละ 24.10 11-15 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.80 16-20 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.80 และน้อยที่สุด คือ 21 ปี จำนวน 34 คิดเป็นร้อยละ 9.20

2. ผลศึกษาระดับของแรงงูใจในการทำงาน ในการทำงาน ของ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม โดยภาพรวมแรงงูใจในการทำงานของ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากได้แก่ แรงงูใจด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และ

ด้านความคาดหวังต่อองค์กร อยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการกำหนดค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยจำแนกตามเพศพบว่า เพศชาย โดยภาพรวม แรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยมีแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานเป็นอันดับแรก รองลงมาด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ด้านความคาดหวังต่อองค์กรด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการกำหนดค่าตอบแทนเป็นอันดับสุดท้าย ส่วนเพศหญิง โดยภาพรวมแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานเป็นอันดับแรก รองลงมาด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ด้านความคาดหวังต่อองค์กร ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการกำหนดค่าตอบแทนเป็นอันดับสุดท้าย

เมื่อวิเคราะห์ โดยจำแนกตามอายุ พบว่า มีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการทำงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยอายุ 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานเป็นอันดับแรก รองลงมาด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และด้านความคาดหวังต่อองค์กร อยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการกำหนดค่าตอบแทนเป็นอันดับสุดท้าย ส่วนอายุ 31-40 ปี ค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการทำงานรวมทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก และด้านความคาดหวังต่อองค์กร ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการกำหนดค่าตอบแทน อยู่ระดับปานกลางตามลำดับ ส่วนอายุ 41-50 ปี มีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการทำงานรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยการทำงานด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และด้านความคาดหวังต่อองค์กร อยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการกำหนดค่าตอบแทน อยู่ระดับปานกลางตามลำดับ อายุ 51 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการทำงานรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความคาดหวังต่อองค์กร และด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร อยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านการกำหนดค่าตอบแทนอยู่ในระดับกลาง

ค่าเฉลี่ยปานกลาง ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการกำหนดค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

3. ผลศึกษาระดับของบรรยาภาสในองค์กร ของ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม

โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ได้แก่ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความขัดแย้ง ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวังด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกเพศ พบว่า เพศชาย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม และด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ได้แก่ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความขัดแย้งด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

เพศหญิง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดี ต่อกลุ่ม ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย ด้านความขัดแย้ง และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกอายุ พบว่า อายุ 21-30 ปี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม และด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ได้แก่ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวังด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

อายุ 31-40 ปี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง

ความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจรรงรักภักดีต่อกลุ่ม
ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ซึ่งอยู่ในระดับมากตามลำดับ
ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ได้แก่ ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง
ด้านความขัดแย้ง ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ
อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่ค่าเฉลี่ยปานกลาง ได้แก่ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความขัดแย้ง ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ ระดับการศึกษาปริญญาตรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ได้แก่ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่มอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ได้แก่ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความขัดแย้ง และการรับความเสี่ยง ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความขัดแย้ง และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน และด้านโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ได้แก่ ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร พบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรไม่เกิน 5 ปี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ และด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน อยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ได้แก่ ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความเสียสละและการรับความเสียสละ ด้านความขัดแย้ง และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ ระยะเวลาการปฏิบัติงานใน

องค์กร 6-10 ปี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความขัดแย้ง และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร 11-15 ปี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่มอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ได้แก่ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย ด้านความขัดแย้ง ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร 16-20 ปี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง โครงสร้างองค์กร ด้านความขัดแย้ง ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ และระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร 21 ปีขึ้นไป โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่มมาก ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง และโครงสร้างองค์กร ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ได้แก่ ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย ด้านความขัดแย้ง และด้านการให้รางวัลและการลงโทษ อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

4. ผลศึกษาระดับของความยุติธรรมในองค์กร ของ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม

โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านระบบการประเมิน ด้านกระบวนการประเมิน และด้านกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกตามเพศ พบว่า เพศชาย โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่าง

ระดับมาก ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านกำหนดคำตอบแทน อยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ได้แก่ ด้านระบบการประเมิน และด้านกระบวนการประเมิน อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

5. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามเพศ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามเพศ ในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านการกำหนดคำตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ด้านความคาดหวังต่อองค์กร ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงานและรวมเฉลี่ย

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามอายุ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามอายุ ในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านการกำหนดคำตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ด้านความคาดหวังต่อองค์กร ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงานและรวมเฉลี่ย

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามรายได้ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามรายได้ ในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านการกำหนดคำตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ด้านความคาดหวังต่อองค์กร ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงานและรวมเฉลี่ย

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานและด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ส่วนด้านการกำหนดคำตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ด้านความคาดหวังต่อองค์กร ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงานและรวมเฉลี่ย ไม่แตกต่างกัน

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร พบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ด้านความคาดหวังต่อองค์กร ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรและรวมเฉลี่ย ของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนก

ตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

ส่วนด้านการกำหนดค่าตอบแทน และด้านความก้าวหน้าในการทำงานไม่แตกต่างกัน

6. เปรียบเทียบบรรยากาศในองค์กรของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามเพศ พบว่า บรรยากาศในองค์กรด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัยของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) โดยที่ค่าเฉลี่ยเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่มและรวมเฉลี่ย ไม่แตกต่างกัน

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามอายุ พบว่า บรรยากาศในองค์กรด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษและรวมเฉลี่ย ของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ส่วนด้าน โครงสร้างองค์กร ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม และด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย ไม่แตกต่างกัน

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามรายได้ พบว่า บรรยากาศในองค์กรทุกด้านของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามรายได้ รวมเฉลี่ยแต่ละด้านไม่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็น ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม และด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า บรรยากาศในองค์กรด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ส่วนด้าน โครงสร้างองค์กร ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความขัดแย้ง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและกาจงรักภักดีต่อกลุ่ม และด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย และรวมเฉลี่ย ไม่แตกต่างกัน

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร พบว่า บรรยากาศในองค์กรด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย และรวมเฉลี่ย ของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความขัดแย้ง และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจรรีกรักดีต่อกัน จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

7. เปรียบเทียบความยุติธรรมในองค์กรของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามเพศ พบว่า ความยุติธรรมในองค์กรด้านกำหนดค่าตอบแทนของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยที่ค่าเฉลี่ยของความยุติธรรมในองค์กรของเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านระบบการประเมิน ด้านกระบวนการประเมินและรวมเฉลี่ย ไม่แตกต่างกัน

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามอายุ พบว่า ความยุติธรรมในองค์กรด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านระบบการประเมินของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ด้านกำหนดค่าตอบแทนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนด้านกระบวนการประเมิน ไม่แตกต่างกัน

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามรายได้ พบว่า ความยุติธรรมในองค์กรของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามรายได้ รวมเฉลี่ยแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านกำหนดค่าตอบแทน ด้านระบบการประเมิน ด้านกระบวนการประเมิน

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ความยุติธรรมในองค์กรด้านกำหนดค่าตอบแทนของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านระบบการประเมิน ด้านกระบวนการประเมินและรวมเฉลี่ย ไม่แตกต่างกัน

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร พบว่า ความยุติธรรมในองค์กรข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร รวมเฉลี่ยแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ไม่ว่าจะเป็นด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านกำหนดค่าตอบแทน ด้านระบบการประเมิน และด้านกระบวนการประเมิน

8. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและบรรยากาศในองค์กรของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม

แรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) โดยที่แรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม ด้านการกำหนดค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์สูงสุดกับการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านความคาดหวังต่อองค์กรมีความสัมพันธ์สูงสุดกับการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน และด้านความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับการให้รางวัลและการลงโทษ

9. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความยุติธรรมในองค์กรของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม

แรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยุติธรรมในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) โดยที่แรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านระบบการประเมิน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการกำหนดค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านกำหนดค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความคาดหวังต่อองค์กรมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านระบบการประเมิน ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านระบบการประเมิน

10. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในองค์กรและความยุติธรรมในองค์กรของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม

บรรยากาศในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยุติธรรมในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) โดยที่บรรยากาศในองค์กรด้านด้านโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการให้รางวัลและการลงโทษมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านระบบการประเมิน ด้านความขัดแย้งมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวังมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านระบบการประเมิน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจรรโลงใจดีต่อกลุ่มมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัยมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านระบบการประเมิน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กร และความยุติธรรมในองค์กร กรณีศึกษา: กรมทางหลวงชนบท (ส่วนกลาง) กระทรวงคมนาคม ผู้วิจัยมีข้อสังเกตและเปรียบเทียบกับผลงานที่ผ่านมา ดังนี้

1. สมมุติฐานที่ 1 แรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กร และความยุติธรรมในองค์กรของ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล แตกต่างกัน ผลการทดสอบยอมรับสมมุติฐาน และปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามเพศ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามเพศ ในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านการกำหนดค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ด้านความคาดหวังต่อองค์กร ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงานและรวมเฉลี่ย ผลการทดสอบ ปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เพศชายและเพศหญิงได้มีการอบรมเกี่ยวกับกฎระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อปฏิบัติเป็นแนวทางเป็นทางเดียวกัน โดยเน้นแนวทางการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภัศร เกษตรทัต (2549) ศึกษาแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่ สาธารณสุข ในศูนย์สุขภาพชุมชนพบว่า ปัจจัยด้านเพศ วุฒิการศึกษา และสภาพการสมรสของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน บรรยากาศใน

องค์การด้านความเสียหายและการรับความเสียหายของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) โดยที่ค่าเฉลี่ยเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียว และการจงรักภักดีต่อกลุ่มและรวมเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เพศชายมีความเสี่ยงมากกว่าเพศหญิง โดยสายงานที่เกี่ยวกับวิศวกรรมต้องมีการสัมผัสกับเครื่องจักร รวมทั้งการปฏิบัติงานในภาคสนามหรือในจังหวัดที่มีความเสี่ยงสูง นอกจากนี้ โครงสร้างร่างกายที่แข็งแรงมากกว่าเพศหญิงทำให้มีความอดทนต่อความเสียหายและการรับความเสียหาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟิรดา เยนทรวง (2548) ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายขาย บริษัท เอสวีไอเอ จำกัด (มหาชน) พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายขายของบริษัท เอสวีไอเอ จำกัด (มหาชน) ทุกด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจนนีเฟอร์ (Jennifer, 2003) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การ พบว่า ในการจัดขนาดของบรรยากาศในสถานที่ทำงานและใช้เทคนิค Meta-analysis ในการทดสอบการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์ โมเดลได้รับแสดงให้เห็นถึงผลของบรรยากาศสถานที่ทำงานต่อระดับบุคคลผ่านทาง ผลกระทบจากสถานะของเส้นแบ่งสติปัญญา และความรู้สึกมีการค้นหาตรวจสอบอย่างกว้างขวางโดยตั้งข้อสังเกตไว้ 51 ข้อ จากการศึกษา ตัวอย่าง 70 ตัวอย่าง ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่า มี 3 ปัจจัยในแง่ของบรรยากาศในสถานที่ทำงาน สติปัญญา ความรู้สึก และเครื่องมืออุปกรณ์ ส่งผลอย่างสูงต่อระดับบุคคลต่อประสิทธิภาพการทำงาน สุขภาพจิตที่ดี และผลกระทบหรือข้อความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจของงาน

ความยุติธรรมในองค์การด้านกำหนดค่าตอบแทนของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยที่ค่าเฉลี่ยของเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านระบบการประเมิน ด้านกระบวนการประเมินและรวมเฉลี่ย ไม่แตกต่างกัน ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เพศชายที่ทำงานที่มีความเสี่ยง เช่น สายงานที่เกี่ยวกับวิศวกรรมมีการสัมผัสกับเครื่องจักร รวมทั้งการปฏิบัติงานในภาคสนามหรือในจังหวัดที่มีความเสี่ยงสูง แต่ได้รับค่าตอบแทนที่ไม่คุ้มกับความเสี่ยงที่ได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิรดี กอบเขตกรรม (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในงาน แรงจูงใจภายนอกงานการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความตั้งใจลาออกจากงานของวิศวกรบริษัท แอล ที อี ซี จำกัดในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่าการรับรู้

ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการรับรู้ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล
ด้านการรับรู้ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ และด้านการรับรู้ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จาก
การประเมิน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงานของวิศวกรบริษัท แอล ที อี ซี
จำกัด ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ

จำแนกตามอายุ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของ
กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามอายุ ในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็น
ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านการกำหนดค่าตอบแทน ด้าน
ความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ด้านความคาดหวังต่อองค์กร ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ
ต่อองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงานและรวมเฉลี่ย ผลการทดสอบปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้
ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง แม้อายุงานน้อยยังขาดประสบการณ์ใน
การทำงาน เพราะเพิ่งสำเร็จการศึกษา หรือเริ่มปฏิบัติงานใหม่ แต่มีความเข้าใจตรงกัน เนื่องจาก
ได้รับการอบรมตามกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เวอร์เทอร์ และ
เดวิส (Werther & Davis, 1993 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่
เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส คอมมิชชั่น ส่วนแบ่งกำไร เป็นต้น เงินเป็นปัจจัยในการดำรงชีวิต สนอง
ความต้องการ ความมั่นคงปลอดภัย และสนองความต้องการด้านอื่น และเป็นสื่อกลางใน
การแลกเปลี่ยนกับปัจจัยที่จำเป็นในสังคม การให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงินวิธีการหลายแบบ ได้แก่ การจ่าย
ตามพื้นฐานความจำเป็น การจ่ายวิธีนี้ถือว่าคนโสดมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าคนมีครอบครัว ดังนั้นจึงจ่าย
ค่าตอบแทนต่างกัน อาจจะมีอายุ โส อายุและเพศ เป็นต้น

บรรยากาศในองค์กรด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและ
การลงโทษและรวมเฉลี่ย ของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวง
คมนาคม จำแนกตามอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ส่วนด้าน โครงสร้าง
องค์กร ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและ
ความคาดหวัง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจรรีกรักดีต่อกัน และด้านความเสียภัยและ
การรับความเสี่ยงภัย ไม่แตกต่างกัน ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า
ในด้านของการจำแนกตามอายุ ที่น้อยยังขาดประสบการณ์ในการทำงานเพราะเพิ่งสำเร็จการศึกษา
หรือเริ่มปฏิบัติงานใหม่ การได้รับด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและ
การลงโทษและรวมเฉลี่ย มีการได้รับในส่วนของบรรยากาศการทำงาน ซึ่งแตกต่างกัน กับผู้ที่มีอายุ
ที่มาก ที่ได้ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาช่วงหนึ่งแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชญานูช
ลักษณะวิจารณ์ (2544) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การของบริษัท กระเบื้องกระดาษไทย จำกัด
และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานจำแนก

ตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานหญิงมีการรับรู้บรรยากาศองค์การดีกว่าพนักงานชาย พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี รับรู้บรรยากาศองค์การ ได้ดีกว่าพนักงานที่มีอายุ 30 ปีขึ้นไป

ความยุติธรรมในองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านระบบการประเมินของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ด้านกำหนดค่าตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนด้านกระบวนการประเมิน ไม่แตกต่างกัน ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าความยุติธรรมในองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทน ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างจำแนกตามอายุแตกต่างกัน ซึ่งข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานทุกคนไม่ว่าจะมีอายุเท่าไรเมื่อเข้าสู่การทำงาน ก็จะเข้าสู่กระบวนการต่าง ๆ ขององค์การที่เหมือนกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ภัทรนฤณ พันธุ์สีดา (2543) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในการได้รับความยุติธรรมจากองค์การ ทั้งในด้านผลตอบแทน กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดผลตอบแทนในองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระบบต่าง ๆ ภายในองค์การ

จำแนกตามรายได้ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามรายได้ ในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านการกำหนดค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ด้านความคาดหวังต่อองค์การ ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ด้านความก้าวหน้าในการทำงานและรวมเฉลี่ยผลการทดสอบปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในองค์การมีการกำหนดรายได้ที่เป็นแบบแผน ตามระเบียบขององค์การ ซึ่งส่งผลให้แรงจูงใจในการทำงานเรื่องรายได้ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วชิรธรรม สามสี (2550) ศึกษาแรงจูงใจของบุคลากรสาธารณสุขในการดำเนินงานตามมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดศรีสะเกษ พบว่าการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจพบว่าแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน แต่มีปัจจัยด้านสภาพการปฏิบัติงาน และสวัสดิการที่แตกต่างกัน

บรรยากาศในองค์การทุกด้านของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ของกรมทางหลวงชนบทกระทรวงคมนาคมจำแนกตามรายได้ ในแต่ละด้านไม่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจรรงรักภักดีต่อกลุ่ม และด้านความเสียสละและการรับ

ความเสี่ยงภัยและรวมเฉลี่ยผลการทดสอบปฏิเสหสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บรรยายาสองค์การ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการจำแนกตามรายได้ การในองค์การอันเนื่องมาจากการรับรู้หรือความเข้าใจของบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน และประสิทธิภาพของงาน ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟิรดา เอ็นทรวง (2548) ศึกษาบรรยายาสองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายขาย บริษัท เอสวีไอเอ จำกัด (มหาชน) พบว่าบรรยายาสองค์การ ตามความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายขายของบริษัท เอสวีไอเอ จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสนับสนุนช่วยเหลือเป็นความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบรรยายาสองค์การ เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ ด้านความอบอุ่น ด้านความรับผิดชอบ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความขัดแย้ง ด้านความภักดีต่อองค์การ และด้านการให้รางวัล และเช่นเดียวกับงานวิจัยของ สุเชษฐ์ พันธุ์แก้ว (2551) ศึกษา บรรยายาสการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดน่าน พบว่า บรรยายาสการปฏิบัติงานตามทัศนะของบุคลากรประจำการและบุคลากรการเมืองที่สังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดน่านอยู่ในระดับบรรยายาสดี ทั้ง 3 ด้าน คือบรรยายาสที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ บรรยายาสที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เป็นมนุษย์และบรรยายาสที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทางการจัดการบุคลากรประจำการและบุคลากรการเมือง มีทัศนะต่อบรรยายาสการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ความยุติธรรมในองค์การของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามรายได้ ในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านกำหนดค่าตอบแทน ด้านระบบการประเมิน ด้านกระบวนการประเมินและรวมเฉลี่ยผลการทดสอบปฏิเสหสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการให้ความสำคัญในเรื่องของผลตอบแทนที่ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท จะได้รับซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า ความต้องการเบื้องต้นของมนุษย์ทั่วไป คือความต้องการด้านร่างกาย และความมั่นคง (Physiological and Safety Needs) ดังนั้นองค์การควรปรับปรุง การจ่ายผลตอบแทนให้กับข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรม เช่น กำหนดค่าตอบแทนกรณีพิเศษ เป็นต้น ซึ่งผลตอบแทนที่เป็นเงิน ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบทสามารถนำไปใช้จ่ายใช้สอยเพื่อสนองความต้องการของตนได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบิร์ก (1996) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ถึงความเที่ยงตรง และความเสมอภาคในการแลกเปลี่ยนสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งเป็นสถานที่ซึ่งบุคคลทำการแลกเปลี่ยนกันทางด้านสังคม หรือเศรษฐกิจ และเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

และองค์การ ซึ่งเปรียบเสมือนว่าเป็นระบบหนึ่งของสังคม

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานและด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ส่วนด้านการกำหนดค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ด้านความคาดหวังต่อองค์กร ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านความก้าวหน้าในการทำงานและรวมเฉลี่ย ไม่แตกต่างกันผลการทดสอบยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การจูงใจกระตุ้นให้คนทำงานนั้นมีหลายประการ เช่น ระดับการศึกษา ฐานะทางสังคม และเจตคติต่องาน ทำให้มีความรักและรับผิดชอบต่องาน โดยเฉพาะความมีอิสระในการทำงาน จึงทำให้ผลงานนั้นมีคุณภาพที่ดีเป็นที่พึงพอใจซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณรัตน์ อัมรัง (2550) ศึกษาแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม พบว่าโดยรวมแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจแรงจูงใจมีความแตกต่างกันของระดับการศึกษา คือ แต่โดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

บรรยากาศในองค์การด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ส่วนด้าน โครงสร้างองค์การ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความขัดแย้ง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม และด้านความเสียสละและการรับความเสียสละ และรวมเฉลี่ย ไม่แตกต่างกัน ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ระดับการศึกษา และการได้รับการฝึกอบรม ควรเป็นส่วนที่สำคัญในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวังในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิดา คงเดชอุดมการ (2544) ศึกษาบรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง พบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ความยุติธรรมในองค์การด้านกำหนดค่าตอบแทนของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านระบบการประเมิน ด้านกระบวนการประเมินและรวมเฉลี่ย ไม่แตกต่างกัน ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐาน ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในเรื่องของการศึกษาควรคำนึงถึงเป็นพิเศษ คือ พยายามรักษา ผู้ปฏิบัติงานโดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์การ และความยุติธรรมใน

องค์กร สนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาให้เหมาะสม สำหรับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนให้ศึกษาเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาด อาทิเช่น เทคโนโลยี และเครื่องมือชั้นสูงต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษติกา แก้วประภา (2549) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าพนักงานที่มีการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิธีการประเมินและสอดคล้องกับงานวิจัยของ มุลเลอร์ โอเวอร์สันและ โจ (Mueller., Iverson & Jo, 1999) ศึกษาการประเมินความยุติธรรมองค์กรที่เป็นผลจากการได้รับรางวัลตามความคาดหวัง โดยกำหนดรางวัลที่ได้รับจากองค์กร 6 ด้าน คือ โอกาสก้าวหน้า ความเป็นอิสระในการทำงาน การมีแหล่งทรัพยากรในการทำงานที่เพียงพอเหมาะสม ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน และการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่ได้รับการรางวัลตามที่คาดหวังไว้ประเมินว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ด้านความคาดหวังต่อองค์กร ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรและรวมเฉลี่ย ของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ส่วนด้านการกำหนดค่าตอบแทน และด้านความก้าวหน้าในการทำงานไม่แตกต่างกัน ผลการทดสอบยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้บุคคลากรได้เรียนรู้ ได้มีการศึกษาระบบงาน ศึกษาเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัลลิกา จุลธรรมาสัน (2544) ศึกษาปัจจัยด้านบริหาร และประโยชน์เกื้อกูลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ประชากรที่ศึกษาเป็นเจ้าหน้าที่ จากหน่วยงานภาครัฐที่ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานคือ การมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ ความสนใจ และความถนัดในงาน และส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อหัวหน้างาน นอกจากนี้ปัจจัยด้านบริหาร และปัจจัยด้านประโยชน์เกื้อกูลมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

บรรยากาศในองค์กรด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย และรวมเฉลี่ย ของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง กรมทางหลวง

ชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความขัดแย้ง และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจรรงรักภักดีต่อกลุ่ม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามบรรยากาศขององค์กรนั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานศึกษาสภาพบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้วย่อมการรับรู้บรรยากาศที่เคยผ่านมาแล้ว และสามารถปรับตัว และปฏิบัติตามบรรยากาศนั้น ๆ ได้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นงลักษณ์ นิมปี (2547) ศึกษาบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่าบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรในระดับกลาง โดยเห็นว่า บรรยากาศองค์กรยังไม่ค่อยเอื้ออำนวยต่อการทำงาน สำหรับความพึงพอใจในการทำงานมีความพึงพอใจในระดับกลางแต่มีแนวโน้มความพึงพอใจในลักษณะที่ทำในระดับสูง

ความยุติธรรมในองค์กรข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร ในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ไม่ว่าจะเป็นด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านกำหนดค่าตอบแทน ด้านระบบการประเมิน และด้านกระบวนการประเมินและรวมเฉลี่ย ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าองค์กรควรหาวิธีการวางแผนความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career Development) ให้ผู้ปฏิบัติงาน ว่าเขามีโอกาสเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่รวมถึงให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความคิดริเริ่มที่อิสระ ให้แสดงออกโดยตัวเขาเอง และอาจให้คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานอย่างใกล้ชิดเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กร และความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษฎิกา แก้วประภา (2549) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่าพนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับสูง การยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ระดับปานกลาง พนักงานมีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิธีการประเมิน การยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และพบว่าตัวแปรการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม และด้านผู้ประเมิน สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของ

พนักงาน ร้อยละ 17.10 และเช่นเดียวกับงานวิจัย Jones & Skarlicki (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมกับความตั้งใจลาออกของพนักงานขาย โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จากการประเมิน การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการประเมินและการรับรู้ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล กับการลาออกของพนักงานขาย พบว่า เมื่อการความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคลของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ มีผลต่อการลาออกจากงานอยู่ในระดับสูง

2. สมมติฐานที่ 2 แรงงูใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กร และความยุติธรรมในองค์กรของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบทมีความสัมพันธ์กันทางบวก จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สรุปได้ว่า แรงงูใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) โดยที่แรงงูใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม ด้านการกำหนดค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านความคาดหวังต่อองค์กรมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน และด้านความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านการให้รางวัลและการลงโทษผลการทดสอบยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภัสสร เกษตรทัต (2549) ศึกษาแรงงูใจที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่ สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน พบว่าระดับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และโดยรวมแรงงูใจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน พบว่าแรงงูใจของด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน สภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับต่ำกับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน ส่วนปัจจัยด้านเพศ วุฒิการศึกษา และสภาพการสมรสของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cambell, Fowles & Weber (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลสาธารณสุข ที่ปฏิบัติงานในอนามัยท้องถิ่นตอนล่างของรัฐอินเดียน่า ประเทศสหรัฐอเมริกาผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กัน

แรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยุติธรรมในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) โดยที่แรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านระบบการประเมิน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการกำหนดค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านกำหนดค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความคาดหวังต่อองค์การมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านระบบการประเมิน ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านระบบการประเมิน ผลการทดสอบยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษฎิกา แก้วประภา (2549) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ พบว่าพนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับสูง การยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ระดับปานกลาง พนักงานมีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิธีการประเมิน การยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และพบว่าตัวแปรการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมและด้านผู้ประเมิน สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ร้อยละ 17.10 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Garcia Rivera & Rivas Tovar (2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประวัตินักเรียน แรงจูงใจในการทำงาน หัวหน้างาน โอกาสในการก้าวหน้า การจ่ายค่าตอบแทนการปรับตัว และความยุติธรรม กับการลาออกจากงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน พบว่าการลาออกจากงาน เป็นการรับรู้โดยตรงของพนักงาน ที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน การปรับตัวในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรด้านการตระหนักรู้ในงาน และการปกครองของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการลาออกจากงานของพนักงาน ส่วนประวัติพนักงาน ด้านอายุและเพศ มีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออกจากงาน

บรรยากาศในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยุติธรรมในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) โดยที่บรรยากาศในองค์กรด้านด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์สูงสุดด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการให้รางวัลและการลงโทษมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านระบบการประเมิน ด้านความขัดแย้งมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านมาตรฐานของปฏิบัติงานและความคาดหวังมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านระบบการประเมิน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการจงรักภักดีต่อกลุ่มมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัยมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านระบบการประเมินผลการทดสอบยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรสา โพธิ์พฤษ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในวิทยาลัยเอกชน พบว่า 1. ความยุติธรรมเชิงกระบวนการประเมินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ 2. ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ 3. ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จากการประเมินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ 4. ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล และความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จากการประเมิน สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การ แต่ไม่พบความสามารถในการพยากรณ์ของความยุติธรรมเชิงกระบวนการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคมมีความรู้สึกว่าทั้งแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กร และความยุติธรรมในองค์กรมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันเพราะการที่บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมได้รับทั้ง 3 ปัจจัยควบคู่กันไป หากบุคคลกรได้รับปัจจัยอย่างใดอย่างหนึ่งสูงแต่ปัจจัยด้านอื่นต่ำ ก็ย่อมส่งผลให้ระดับแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กร หรือความยุติธรรมในองค์กรต่ำลงไป ซึ่งจากผลการศึกษาทำให้ผู้วิจัยทราบว่าทั้งแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กร และความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท มีระดับของบรรยากาศด้านการให้รางวัลและการลงโทษอยู่ในระดับปานกลางที่ต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้ อาจเป็นเพราะข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง ไม่ได้รับการให้รางวัลและการลงโทษที่ไม่เหมาะสม เช่น การให้รางวัลกับผู้ที่มีความสนิทสนมผู้บังคับบัญชา และการลงโทษโดยใช้ความเห็นส่วนตัวเป็นหลัก เป็นต้น เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี องค์กรจึงต้องปรับตัวและตอบสนองตอบให้ทันการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อน องค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ภายใต้วิสัยทัศน์และนโยบาย ดังนั้น องค์กรควรให้ความสนใจในเรื่องดังกล่าวเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานและนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

2. ระดับการศึกษาของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง มีความเห็นด้านสภาพการทำงานและความสัมพันธ์ที่กับเพื่อนร่วมงานที่แตกต่างกับระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ด้วยเหตุนี้ องค์กรควรสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อให้ระดับที่สูงขึ้น เช่นการสนับสนุนให้มีการศึกษาในมหาวิทยาลัยเปิด หรือหลักสูตรที่เปิดนอกเวลาราชการตามสถาบันและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

3. บรรยากาศด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง เพศชายมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเพศหญิง อาจเป็นเพราะสายงานที่ต่างกัน เช่นเพศหญิงส่วนใหญ่ทำงานในสำนักงาน ส่วนเพศชายส่วนใหญ่ทำงานในภาคสนาม ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานเครื่องจักร จึงมีโอกาสที่ได้รับอุบัติเหตุมากกว่า

4. ความยุติธรรมด้านการกำหนดค่าตอบแทนแตกต่าง โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเพศหญิง อาจเป็นเพราะเพศชายส่วนใหญ่ทำงานภาคสนามหรือตามต่างจังหวัด ซึ่งทางกรมได้มีเบี้ยเลี้ยง (เพิ่มเติมจากเงินเดือน) เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานดังกล่าว ดังนั้นเพื่อความเสมอภาคใน องค์กร ควรเล็งถึงความสำคัญของบุคลากรที่ทำงานในสำนักงาน โดยการเพิ่มค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจในการสังเกตบุคลากรที่ตั้งใจทำงาน โดยการจัดตั้งเงินพิเศษหรือโบนัสให้แก่บุคลากรดังกล่าวเพื่อให้เกิดความยุติธรรมในองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กันไป เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น โดยเฉพาะการสัมภาษณ์ผู้บริหารแบบเจาะลึก (In-depth Interview)

2. ควรศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่จำแนกตามบทบาทของบุคลากร เช่น ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างนั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กรและ

ความยุติธรรมในองค์การหรือไม่ หรือศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น สถานภาพสมรส ศาสนา เป็นต้น หรือแม้การศึกษาเปรียบเทียบในเชิงลึกถึงลักษณะองค์การ เช่น ระยะเวลาการก่อตั้งขององค์การ พันธกิจขององค์การหรือเป้าหมายในองค์การ ผู้วิจัยคาดว่าน่าจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาพัฒนาองค์การได้ดียิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์การและความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งผลวิจัยและข้อเสนอแนะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ศึกษากับองค์การอื่น ๆ ได้ และนำมาเปรียบเทียบกันเพื่อดูความแตกต่างเรื่องดังกล่าวในองค์การแต่ละแห่ง