

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัย “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจ และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี จำนวน 183 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน ซึ่งเป็นข้อมูลที่สะท้อนจากแบบสอบถามความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในตัวแปรตามของงานวิจัยครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 183 ชุด สามารถสรุปข้อมูลสถานภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี (ตัวแปรต้นของการวิจัย) ได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	103	56.28
หญิง	80	43.72
รวม	183	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	0	0.00
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป - 30 ปี	64	34.98
มากกว่า 30 ปีขึ้นไป - 40 ปี	54	29.51
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป - 50 ปี	55	30.05
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	10	5.46
รวม	183	100.00
ระดับการศึกษา		
มัธยมต้น	28	15.30
มัธยมปลาย/ ปวช.	19	10.38
อนุปริญญา/ ปวส.	20	10.93
ปริญญาตรี	91	49.73
สูงกว่าปริญญาตรี	25	13.66
อื่น ๆ	0	0.00
รวม	183	100.00
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
1 - 5 ปี	62	33.88
6 - 10 ปี	42	22.95
11 - 15 ปี	30	16.39
16 - 20 ปี	34	18.58
20 ปีขึ้นไป	15	8.20
รวม	183	100.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับตำแหน่ง		
พนักงานจ้าง	81	44.27
ลูกจ้างประจำ	24	13.11
ข้าราชการระดับ 1 - 3	12	6.56
ข้าราชการระดับ 4 - 6	47	25.68
ข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป	19	10.38
รวม	183	100.00
อัตราเงินเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	70	38.25
10,000 - 15,000 บาท	48	26.23
15,001 - 20,000 บาท	40	21.86
20,000 บาทขึ้นไป	25	13.66
รวม	183	100.00

จากตารางที่ 2 สรุปข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถสังเกตในเบื้องต้นได้ “ตัวแปรต้น” ที่อาจเป็นประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดทัศนคติ ความต้องการและ/หรือความคาดหวังส่วนบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น ช่วงอายุของบุคลากรโดยส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 21 - 40 ปี หรือคิดเป็น 64.49 เปอร์เซ็นต์ รวมทั้งบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในช่วง 1 - 5 ปี หรือคิดเป็น 33.88 เปอร์เซ็นต์ ของพนักงานทั้งหมด

นอกจากนี้ ประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญอาจเกิดได้จากความสัมพันธ์ระหว่าง “ตัวแปรต้น” ที่สำคัญต่าง ๆ ประกอบด้วย ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน กล่าวคือ จากการที่พนักงานส่วนใหญ่จบการศึกษาปริญญาตรี หรือคิดเป็น 49.73 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานทั้งหมดนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อระดับของตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ จากข้อมูลตามตารางข้างต้นแสดงให้เห็นว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานจ้างและข้าราชการระดับ 4 - 6 ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 69.95 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมดจากระดับวุฒิการศึกษา ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับระดับตำแหน่งแล้วนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อการพิจารณาอันดับของรายได้ที่บุคลากรจะได้รับจากข้อมูลดังกล่าว พบว่า บุคลากรโดยส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 38.25 ของบุคลากรทั้งหมด

นอกเหนือจากข้อสังเกตเบื้องต้นดังกล่าวมาแล้วนั้น เพื่อให้การวิเคราะห์มีความชัดเจนมากขึ้น ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการแปลผลจากแบบสอบถามตาม “ตัวแปรตาม” สำคัญต่าง ๆ ดังรายละเอียดนำเสนอในตอนที่ 2

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลและประมวลผลตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาตามกรอบแนวคิดเพื่ออนุมานเป็นระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ด้านสภาพการปฏิบัติงาน

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
1. ในหน่วยงานของท่านมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่เพียงพอ	28 (15.30)	113 (61.75)	11 (6.01)	25 (13.66)	6 (3.28)	3.72	0.99	สูง	1
2. ในหน่วยงานของท่านมีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความเหมาะสมทั้งขนาดพื้นที่ แสงสว่าง อุณหภูมิ และการถ่ายเทอากาศ	1 (0.55)	58 (31.69)	78 (42.62)	37 (20.22)	9 (4.92)	3.02	0.86	ปานกลาง	4
3. ท่านมีความรู้สึกปลอดภัยเมื่ออยู่ในหน่วยงาน	6 (3.28)	110 (60.11)	61 (33.33)	3 (1.64)	3 (1.64)	3.61	0.65	สูง	2
4. สถานที่ทำงานมีความสะดวกและปลอดภัยในการเดินทางมาปฏิบัติงาน	15 (8.20)	97 (53.01)	55 (30.05)	14 (7.65)	2 (1.09)	3.59	0.79	สูง	3
ภาพรวม						3.49	0.66	สูง	

จากตารางที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ในด้านสภาพการปฏิบัติงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมี ($\mu=3.49$, $\sigma=0.66$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะพบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ส่วนใหญ่มีความคาดหวังในสภาพการปฏิบัติงานของตนค่อนข้างสูง โดยสะท้อนได้จากการที่ความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่องการมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวกในการปฏิบัติงานที่เพียงพอ ($\mu = 3.72$, $\sigma = 0.99$) ประกอบกับแรงจูงใจในการมีความรู้สึกลดอคัย เมื่ออยู่ในหน่วยงาน ($\mu = 3.61$, $\sigma = 0.65$)

จากการแปรผลการวิจัยในประเด็นดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดของ กิลเมอร์ (Gilmer, 1967, pp. 380 - 384) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ที่กล่าวว่า สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงานมีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

ขณะเดียวกันยังสามารถอนุมานได้ว่า การที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งย่อมสะท้อนถึงแรงจูงใจที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ ด้วย เช่น แนวคิดของ ณัฐพล ขันธไชย (2525, หน้า 11 - 12 และฟลิปโป (Flippo, 1961 อ้างถึงใน ตะวัน ศิลป์ประกอบ, 2551, หน้า 10) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงานที่ได้นำมาอ้างอิงในการวิจัยครั้งนี้กล่าวคือ สภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่สถานที่ทำงานมีความสะดวกและปลอดภัยในการเดินทางมาปฏิบัติงานและในหน่วยงานมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความเหมาะสมทั้งขนาดพื้นที่ แสงสว่าง อุณหภูมิและการถ่ายเทอากาศ)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้จากผลการวิจัยว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในด้านสภาพการปฏิบัติงานค่อนข้างสูงและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือหน่วยงานค่อนข้างมากจึงทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพการปฏิบัติงานนี้อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ด้านโอกาสความก้าวหน้า

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างขี้	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างขี้				
5. หน่วยงานของท่านส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อหรือทำการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ	35 (19.13)	91 (49.73)	39 (21.30)	11 (6.01)	7 (3.83)	3.74	0.96	สูง	1
6. ในหน่วยงานของท่าน ใช้ระบบคุณธรรมเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน	3 (1.64)	59 (32.24)	73 (39.89)	29 (15.85)	19 (10.38)	2.98	0.98	ปานกลาง	4

ตารางที่ 4 (ต่อ)

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
7. ท่านคิดว่าการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการเลื่อนขั้นตำแหน่งในหน่วยงาน ท่านรู้สึกว่าเป็นผู้บังคับบัญชาพิจารณาเหมาะสมดีแล้ว	11 (6.01)	74 (40.44)	50 (27.32)	28 (15.30)	20 (10.93)	3.15	1.10	ปานกลาง	3
8. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของท่านเอง	17 (9.29)	98 (53.55)	48 (26.23)	9 (4.92)	11 (6.01)	3.55	0.94	สูง	2
ภาพรวม						3.35	0.85	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ด้านโอกาสความก้าวหน้า พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.35$, $\sigma = 0.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ส่วนใหญ่มีความคาดหวังในโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนค่อนข้างสูงโดยสะท้อนได้จากการที่ความคิดเห็นของบุคลากรด้านการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อหรือทำการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ ($\mu = 3.74$, $\sigma = 0.96$) ประกอบกับแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของตนเอง ($\mu = 3.55$, $\sigma = 0.94$)

จากการแปรผลการวิจัยในประเด็นดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธุ์ (2533, หน้า 80 - 81) ได้กล่าวเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ (Motivator) ด้านความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการเพราะการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่หรือการได้เผชิญกับงานในสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มีความท้าทายจะทำให้บุคคลนั้นมีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ

ขณะเดียวกันยังสามารถอนุมานได้ว่า การที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งย่อมสะท้อนถึงแรงจูงใจที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ ด้วย เช่น แนวคิดของ นกคิล ลิมสุรัตน์ (2526, อ้างถึงใน เนตรนภา มลาศรี, 2551, หน้า 24 และฟลิปโป (Flippo, 1961 อ้างถึงใน ตะวัน ศิลป์ประกอบ, 2551, หน้า 10) ที่กล่าวว่า โอกาสความก้าวหน้าคือ องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจ กล่าวคือ โอกาสความก้าวหน้า หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นตำแหน่งในหน่วยงานอย่างเหมาะสมหรือในหน่วยงานมีการใช้ระบบคุณธรรมเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน ซึ่งสรุปได้จากผลการวิจัยว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีมีระดับแรงจูงใจใน

การปฏิบัติงานค่อนข้างสูงและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือหน่วยงานค่อนข้างมากจึงทำให้ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสความก้าวหน้าอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างซึ้ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างซึ้ง				
9. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ เป็นงานที่มีความมั่นคง	19 (10.38)	116 (63.38)	35 (19.13)	7 (3.83)	6 (3.28)	3.73	0.82	สูง	2
10. ลักษณะงานที่ท่านทำอยู่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตของท่านและครอบครัว	18 (9.84)	90 (49.18)	56 (30.60)	11 (6.01)	8 (4.37)	3.54	0.91	สูง	4
11. ท่านมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานของท่าน	23 (12.56)	115 (62.84)	40 (21.86)	4 (2.19)	1 (0.55)	3.84	0.67	สูง	1
12. หน้าที่การงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่มีความปลอดภัยในชีวิตและสุขภาพ	16 (8.74)	94 (51.37)	59 (32.24)	11 (6.01)	3 (1.64)	3.59	0.79	สูง	3
ภาพรวม						3.68	0.62	สูง	

จากตารางที่ 5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.68$, $\sigma = 0.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี โดยส่วนใหญ่มีความคาดหวังในด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานของตนค่อนข้างสูงโดยสะท้อนได้จากความคิดเห็นของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานของพนักงาน ($\mu = 3.84$, $\sigma = 0.67$) ประกอบกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่มีความมั่นคง ($\mu = 3.73$, $\sigma = 0.82$)

จากการแปรผลการวิจัยในประเด็นดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ วอลตัน (Walton, 1974, p. 12 อ้างถึงใน กริชเพชร ชัยช่วย, 2544, หน้า 9) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Growth and Security) นอกจากจะช่วยเหลือเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแล้วยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้าและมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกครอบครัวของตน

ขณะเดียวกันยังสามารถอนุมานได้ว่า การที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ย่อมสะท้อนถึงแรงจูงใจที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ ด้วย เช่น แนวคิดของ เดวิส (Davis, 1972 อ้างถึงใน ตะวัน ศิลป์ประกอบ, 2551, หน้า 11) พบว่า ความต้องการที่สำคัญของคนในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัยที่ชอบด้วยเหตุผล กล่าวคือ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน หมายถึง หน้าที่การงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่มีความปลอดภัยในชีวิตและสุขภาพหรือลักษณะงานที่ทำอยู่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตของท่านและครอบครัว ซึ่งสรุปได้จากผลการวิจัยว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานสูงได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือหน่วยงานค่อนข้างมากจึงทำให้ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างซึ้ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างซึ้ง				
13. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำแนะนำ ปรีกษาและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นกันเอง เมื่อท่านประสบปัญหาในการทำงาน	11 (6.01)	94 (51.37)	58 (31.69)	13 (7.10)	7 (3.83)	3.48	0.86	สูง	1
14. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของท่าน	9 (4.92)	94 (51.37)	56 (30.60)	14 (7.65)	10 (5.46)	3.42	0.91	สูง	3
15. ผู้บังคับบัญชานำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่านไปพัฒนา ปรับปรุงการทำงานของหน่วยงาน	10 (5.46)	70 (38.25)	67 (36.61)	24 (13.12)	12 (6.56)	3.22	0.97	ปานกลาง	4
16. ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจและให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	12 (6.56)	89 (48.63)	62 (33.88)	12 (6.56)	8 (4.37)	3.46	0.88	สูง	2
ภาพรวม						3.40	0.80	ปานกลาง	

จากตารางที่ 6 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.40$, $\sigma = 0.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วน

จังหวัดจันทบุรี มีความคาดหวังในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา โดยสะท้อนได้จากการที่ความคิดเห็นของพนักงานด้านผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำปรึกษาและแก้ไขปัญหอย่างเป็นกันเอง เมื่อพนักงานประสบปัญหาในการทำงาน ($\mu = 3.48$, $\sigma = 0.86$) และผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจและให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\mu = 3.46$, $\sigma = 0.88$)

จากการแปรผลการวิจัยในประเด็นดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า มีความสอดคล้องตรงตามทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factors Theory) ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) โดยเฉพาะปัจจัยค่าจูงทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องของการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

ขณะเดียวกันยังสามารถอนุมานได้ว่า การที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งย่อมสะท้อนถึงแรงจูงใจที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ ด้วย เช่น แนวคิดของ ฌ็อง-ปอล ซาทซ์ (2525, หน้า 11 - 12) ที่ว่าองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ หรือผู้บังคับบัญชานำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่านไปพัฒนาปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานซึ่งสรุปได้จากผลการวิจัยว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาก่อนข้างสูงและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือหน่วยงานสูงจึงทำให้ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชานี้อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
17. การทำงานในหน่วยงานของท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและมีการประสานงานกันได้เป็นอย่างดี	18 (9.84)	118 (64.48)	31 (16.94)	14 (7.65)	2 (1.09)	3.74	0.78	สูง	1
18. เมื่อเกิดความคิดพลาดในการทำงานทุกคนจะร่วมกันรับผิดชอบ	10 (5.46)	67 (36.61)	69 (37.71)	17 (9.29)	20 (10.93)	3.16	1.04	ปานกลาง	3

ตารางที่ 7 (ต่อ)

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
19. ท่านและเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกันดี ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานในหน้าที่	16 (8.74)	108 (59.01)	43 (23.50)	12 (6.56)	4 (2.19)	3.65	0.81	สูง	2
20. ในหน่วยงานของท่านไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	9 (4.92)	44 (24.01)	79 (43.17)	19 (10.38)	32 (17.49)	2.88	1.11	ปานกลาง	4
ภาพรวม						3.36	0.79	ปานกลาง	

จากตารางที่ 7 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.36$, $\sigma = 0.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีมีความคาดหวังในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานของตนค่อนข้างสูงโดยสะท้อนได้จากที่ความคิดเห็นของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการทำงานในหน่วยงานได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและมีการประสานงานกันได้อย่างดี ($\mu = 3.74$, $\sigma = 0.78$) และท่านและเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกันดี ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานในหน้าที่ ($\mu = 3.65$, $\sigma = 0.81$)

จากการแปรผลการวิจัยในประเด็นดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า มีความสอดคล้องตรงตามทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factors Theory) ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) โดยเฉพาะปัจจัยค่าจูงทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องของการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

ขณะเดียวกันยังสามารถอนุมานได้ว่า การที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งย่อมสะท้อนถึงแรงจูงใจที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ ด้วย เช่น แนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก อ็องรี (2525, หน้า 11 - 12) ที่กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานทุกคนจะร่วมกันรับผิดชอบหรือในหน่วยงานไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ซึ่งสรุปได้จากผลการวิจัยว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานค่อนข้างสูงและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือหน่วยงานสูงจึงทำให้ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานนี้อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจใน
การปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี
ด้านความพึงพอใจในงาน

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง				
21. ท่านได้ปฏิบัติงานตรงกับ ตำแหน่งหน้าที่ของท่าน	14 (7.65)	129 (70.49)	29 (15.84)	7 (3.83)	4 (2.19)	3.77	0.73	สูง	1
22. งานในหน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่ ในขณะนี้มีความเหมาะสมเป็นที่ พึงพอใจของท่านอยู่แล้ว	7 (3.83)	115 (62.83)	50 (27.32)	7 (3.83)	4 (2.19)	3.62	0.72	สูง	3
23. ความรู้ความสามารถของท่าน เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับ มอบหมาย	9 (4.92)	119 (65.03)	37 (20.22)	13 (7.10)	5 (2.73)	3.62	0.80	สูง	4
24. งานในหน้าที่ที่กำลังปฏิบัติ อยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่ท่านมี ความถนัดและเชื่อว่าสามารถนำ ความก้าวหน้ามาสู่ท่านได้	6 (3.28)	121 (66.12)	42 (22.95)	12 (6.56)	2 (1.09)	3.63	0.70	สูง	2
ภาพรวม						3.66	0.61	สูง	

จากตารางที่ 8 แรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดจันทบุรี ด้านความพึงพอใจในงาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.66$,
 $\sigma = 0.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานใน องค์การบริหารส่วนจังหวัด
จันทบุรี ส่วนใหญ่มีความคาดหวังในความพึงพอใจในงานของตนค่อนข้างสูง โดยสะท้อนได้จาก
การที่ความคิดเห็นของบุคลากรด้านการได้ปฏิบัติงานตรงกับตำแหน่งหน้าที่ ($\mu = 3.77$, $\sigma = 0.73$)
และงานในหน้าที่ที่กำลังปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่มีความถนัดและเชื่อว่าสามารถนำไปสู่
ความก้าวหน้าได้ ($\mu = 3.63$, $\sigma = 0.70$)

จากการแปรผลการวิจัยในประเด็นดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า มีความสอดคล้องกับ
แนวคิดของ กิลเมอร์ (Gilmer, 1967, pp. 380 - 384) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงงูใจใน
การทำงาน ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน การดำเนินงานของสถาบันและ
หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็เกิดความพึงพอใจ

ขณะเดียวกันยังสามารถอนุมานได้ว่า การที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
ย่อมสะท้อนถึงแรงงูใจที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ ด้วย เช่น แนวคิดของ วิจิตร อารยกุล (2526, หน้า 219)
ที่ว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ได้แก่ องค์การและการบริหาร

การปกครองการบังคับบัญชา การให้รางวัลตอบแทนเพื่อนร่วมงานและความพึงพอใจในงานและแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 222 - 223) ที่กล่าวว่า ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การทำงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้มีความเหมาะสมเป็นที่พึงพอใจ หรือความรู้ความสามารถของพนักงานเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสรุปได้จากผลการวิจัยว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือหน่วยงานค่อนข้างมากจึงทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจในงานนี้อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
25. ท่านคิดว่าสวัสดิการของหน่วยงานที่ท่านได้รับอยู่ในปัจจุบัน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร และเงินช่วยเหลือพิเศษต่าง ๆ มีความเหมาะสมและครบถ้วน	29 (15.85)	96 (52.46)	32 (17.49)	13 (7.10)	13 (7.0)	3.62	1.06	สูง	2
26. การดำเนินการด้านสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ในหน่วยงานของท่าน มีความสะดวกและรวดเร็วดี	12 (6.56)	101 (55.19)	42 (22.95)	14 (7.65)	14 (7.65)	3.45	0.99	สูง	3
27. ท่านคิดว่าเงินรางวัลประจำปี (โบนัส) มีผลต่อกำลังใจในการทำงานของท่าน	124 (67.76)	38 (20.76)	15 (8.20)	2 (1.09)	4 (2.19)	4.50	0.86	สูงมาก	1
28. ท่านคิดว่าที่พักอาศัยที่หน่วยงานของท่านจัดไว้ให้มีความเพียงพอและเหมาะสมดีแล้ว	4 (2.19)	56 (30.60)	72 (39.35)	24 (13.11)	27 (14.75)	2.92	1.05	ปานกลาง	4
ภาพรวม						3.62	0.72	สูง	

จากตารางที่ 9 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.62$, $\sigma = 0.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ส่วนใหญ่มีความคาดหวังในความพึงพอใจในงานของตนค่อนข้างสูง โดยสะท้อนได้จากการที่ความคิดเห็นของบุคลากรในด้านความคิดว่า เงินรางวัลประจำปี (โบนัส) มีผลต่อแรงจูงใจใน

การทำงานของพนักงานและสวัสดิการของหน่วยงานที่พนักงานได้รับอยู่ในปัจจุบัน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร และเงินช่วยเหลือพิเศษต่าง ๆ มีความเหมาะสมและครบถ้วน ($\mu = 3.62$, $\sigma = 1.06$)

จากการแปรผลการวิจัยในประเด็นดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 320 - 321) ได้แยกประเภทของสิ่งจูงใจให้คนพอใจในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สิ่งจูงใจประเภทนี้มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถให้จูงใจทางตรงและทางอ้อมได้ สิ่งจูงใจทางตรง ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้างส่วนสิ่งจูงใจทางอ้อม ได้แก่ บำเหน็จบำนาญค่ารักษาพยาบาลและผลประโยชน์อื่น ๆ 2) สิ่งจูงใจที่มีใช้เงินเป็นความต้องการทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การยกย่องชมเชย การยอมรับจากหมู่คณะ

ขณะเดียวกันยังสามารถอนุมานได้ว่า การที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งย่อมสะท้อนถึงแรงจูงใจที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ ด้วย เช่น แนวคิดของ วิจิตร อารยกุล (2526, หน้า 219) และสมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 222 - 223) ที่ว่าการให้บำเหน็จรางวัลและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีเป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สวัสดิการในหน่วยงาน หมายถึง การดำเนินการด้านสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความสะดวกและรวดเร็วดีหรือที่พนักงานที่หน่วยงานของท่านจัดไว้ให้ มีความเพียงพอและเหมาะสมดีแล้ว ทั้งนี้เนื่องจากเงินรางวัลประจำปี (โบนัส) และสวัสดิการที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร และเงินช่วยเหลือพิเศษต่าง ๆ ที่ความเหมาะสมและครบถ้วน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

ตารางที่ 10 ภาพรวมของระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี

แรงงใจในด้านต่าง ๆ	μ	σ	ระดับการมีแรงงใจ	อันดับ
1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	3.49	0.66	สูง	4
2. ด้านโอกาสความก้าวหน้า	3.35	0.85	ปานกลาง	7
3. ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	3.68	0.62	สูง	1
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา	3.40	0.80	ปานกลาง	5
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.36	0.79	ปานกลาง	6
6. ด้านความพึงพอใจในงาน	3.66	0.61	สูง	2
7. ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน	3.62	0.72	สูง	3
ภาพรวม	3.51	0.56	สูง	

จากตารางที่ 10 แรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ในด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เป็นอันดับแรก ($\mu = 3.68$, $\sigma = 0.62$) รองลงมา คือ ด้านความพึงพอใจในงาน ($\mu = 3.66$, $\sigma = 0.61$) ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ($\mu = 3.62$, $\sigma = 0.72$) ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.49$, $\sigma = 0.66$) แต่ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.40$, $\sigma = 0.80$) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($\mu = 3.36$, $\sigma = 0.79$) และลำดับสุดท้าย คือ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ($\mu = 3.35$, $\sigma = 0.85$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีความรู้ความสามารถมีความต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต้องการได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แต่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารจึงทำให้มีแรงงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าด้านอื่น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮอริเบิร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน ระพีพัฒน์ ปาละวงศ์, 2523, หน้า 13 - 16) ที่ว่าทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าว คือ 1) ปัจจัยงใจ (Motivation Factor) ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าและ 2) ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สถานะของอาชีพ นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงใน

การทำงานและวิธีการปกครองบังคับบัญชาและที่สำคัญองค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นทางบวกเท่านั้นจึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าค่าเป็นลบบุคคลจะมีความรู้สึกไม่พอใจในงานแต่อย่างใด

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบตามหลักทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) ของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน ระพีพัฒน์ ปาละวงศ์, 2523, หน้า 13 - 16) ที่ระบุถึงปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และ 2) ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัยแล้วนั้น คาดว่า จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ได้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ผู้วิจัยจึงได้ทำการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ดังรายละเอียดแจกแจงในตอนต่อไป

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตารางที่ 11 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี โดยจำแนกตามเพศ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ								
	ชาย		แรงจูงใจ	หญิง		แรงจูงใจ	รวม		แรงจูงใจ
	μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	3.48	0.65	สูง	3.49	0.67	สูง	3.49	0.66	สูง
2. ด้านโอกาสความก้าวหน้า	3.36	0.87	ปานกลาง	3.34	0.83	ปานกลาง	3.35	0.85	ปานกลาง
3. ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	3.63	0.64	สูง	3.74	0.59	สูง	3.68	0.62	สูง
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา	3.40	0.71	ปานกลาง	3.39	0.90	ปานกลาง	3.40	0.80	ปานกลาง
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.34	0.82	ปานกลาง	3.38	0.76	ปานกลาง	3.36	0.79	ปานกลาง
6. ด้านความพึงพอใจในงาน	3.67	0.62	สูง	3.64	0.61	สูง	3.66	0.61	สูง
7. ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน	3.72	0.62	สูง	3.50	0.62	สูง	3.62	0.72	สูง
รวม	3.52	0.57	สูง	3.50	0.54	สูง	3.51	0.56	สูง

จากตารางที่ 11 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี โดยจำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวม บุคลากรชายและบุคลากรหญิงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรชายและบุคลากรหญิงมีแรงจูงใจในด้านของสภาพการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านสวัสดิการในหน่วยงานไม่แตกต่างกัน

จากผลการเปรียบเทียบดังกล่าวข้างต้น พบว่า เพศต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

แม้ว่าหากพิจารณาในเชิงทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) ของ เฮอรัซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งเป็นทฤษฎีหลักที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะไม่ได้กล่าวถึงปัจจัยส่วนบุคคลว่าจะมีผลกระทบต่อระดับแรงจูงใจไว้ก็ตาม ทว่าหากอนุมานแนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจที่บุคคลมีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งย่อมส่งผลให้บุคคลคนนั้นมีแรงจูงใจที่จะดำเนินการตามสิ่งที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจแล้ว การอนุมานเช่นนี้ ย่อมสามารถอธิบายได้โดยการประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยของ เนตรนภา มลาศรี (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในเขตพื้นที่อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี ซึ่งพบว่า กำนันผู้ใหญ่บ้านที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 12 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี โดยจำแนกตามอายุ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ														
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป - 30 ปี		แรงจูงใจ	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป - 40 ปี		แรงจูงใจ	มากกว่า 40 ปีขึ้นไป - 50 ปี		แรงจูงใจ	มากกว่า 50 ปีขึ้นไป		แรงจูงใจ	รวม		แรงจูงใจ
	μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	3.57	0.60	สูง	3.48	0.70	สูง	3.36	0.69	ปานกลาง	3.62	0.48	สูง	3.49	0.66	สูง
2. ด้านโอกาสความก้าวหน้า	3.51	0.69	สูง	3.32	0.96	ปานกลาง	3.20	0.93	ปานกลาง	3.40	0.50	ปานกลาง	3.35	0.85	ปานกลาง
3. ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	3.64	0.52	สูง	3.58	0.73	สูง	3.76	0.61	สูง	3.95	0.61	สูง	3.68	0.62	สูง
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา	3.62	0.73	สูง	3.46	0.65	สูง	3.07	0.93	ปานกลาง	3.37	0.72	ปานกลาง	3.40	0.80	ปานกลาง
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.48	0.79	สูง	3.11	0.91	ปานกลาง	3.36	0.63	ปานกลาง	3.92	0.55	สูง	3.36	0.79	ปานกลาง
6. ด้านความพึงพอใจในงาน	3.66	0.55	สูง	3.64	0.60	สูง	3.65	0.70	สูง	3.80	0.63	สูง	3.66	0.61	สูง
7. ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน	3.84	0.54	สูง	3.51	0.69	สูง	3.48	0.84	สูง	3.62	0.99	สูง	3.62	0.72	สูง
รวม	3.62	0.49	สูง	3.45	0.59	สูง	3.41	0.59	สูง	3.67	0.49	สูง	3.51	0.56	สูง

จากตารางที่ 12 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามอายุ พบว่า โดยภาพรวม บุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันและเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า

บุคลากรที่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป - 50 ปี มีแรงจูงใจในด้านสภาพการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีช่วงอายุในกลุ่มอื่น ๆ

บุคลากรที่มีอายุมากกว่า 20 ปีขึ้นไป - 30 ปี และมากกว่า 30 ปีขึ้นไป - 40 ปี มีแรงจูงใจที่แตกต่างจากกลุ่มอายุอื่น ๆ ในด้านโอกาสความก้าวหน้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรกลุ่มอายุในช่วงมากกว่า 20 ปีขึ้นไป - 30 ปี ส่วนใหญ่เป็นพนักงานจ้าง และข้าราชการระดับ 4 - 6 ซึ่งมักจะได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาต่อหรือเข้าฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถจึงทำให้มีแรงจูงใจสูงกว่าและแตกต่างจากบุคลากรที่มีช่วงอายุกลุ่มอื่น ๆ

บุคลากรที่มีอายุมากกว่า 20 ปีขึ้นไป - 30 ปี มากกว่า 30 ปีขึ้นไป - 40 ปี มากกว่า 40 ปีขึ้นไป - 50 ปี และอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในงานและด้านสวัสดิการในหน่วยงานไม่แตกต่างกัน เนื่องจากส่วนใหญ่มองว่า งานที่ทำอยู่เป็นงานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน จากตารางการเปรียบเทียบดังกล่าวข้างต้น พบว่า อายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

แม้ว่าหากพิจารณาในเชิงทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) ของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งเป็นทฤษฎีหลักที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะไม่ได้กล่าวถึงปัจจัยส่วนบุคคลว่า จะมีผลกระทบต่อระดับแรงจูงใจไว้ก็ตาม ทว่าหากอนุมานแนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจที่บุคคลมีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งย่อมส่งผลให้บุคคลคนนั้นมีแรงจูงใจที่จะดำเนินการตามสิ่งที่ทำให้ตนเกิดขวัญและกำลังใจแล้ว การอนุมานเช่นว่านี้ ย่อมสามารถอธิบายได้โดยการประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยของ ตะวัน ศิลป์ประกอบ (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ซึ่งผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีอายุต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองชลบุรี ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 13 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามระดับการศึกษา																	
	มัธยมต้น		แรงจูงใจ	มัธยมปลาย/ ปวช.		แรงจูงใจ	อนุปริญญา/ ปวส.		แรงจูงใจ	ปริญญาตรี		แรงจูงใจ	สูงกว่า ปริญญาตรี		แรงจูงใจ	รวม		แรงจูงใจ
	μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ด้านสภาพการ ปฏิบัติงาน	3.63	0.24	สูง	3.81	0.60	สูง	3.57	0.45	สูง	3.48	0.63	สูง	3.04	0.96	ปานกลาง	3.49	0.66	สูง
2. ด้านโอกาส ความก้าวหน้า	3.66	0.35	สูง	3.72	0.67	สูง	3.50	0.51	สูง	3.35	0.81	ปานกลาง	2.65	1.24	ปานกลาง	3.35	0.85	ปานกลาง
3. ด้านความมั่นคงใน การปฏิบัติงาน	3.68	0.28	สูง	3.71	0.51	สูง	3.83	0.40	สูง	3.69	0.62	สูง	3.47	1.00	สูง	3.68	0.62	สูง
4. ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชา	3.41	0.41	สูง	3.59	1.02	สูง	3.40	0.64	ปานกลาง	3.49	0.80	สูง	2.89	0.90	ปานกลาง	3.40	0.80	ปานกลาง
5. ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.64	0.26	สูง	3.48	0.94	สูง	3.47	0.73	สูง	3.35	0.83	ปานกลาง	2.90	0.84	ปานกลาง	3.36	0.79	ปานกลาง
6. ด้านความพึงพอใจ ในงาน	3.89	0.38	สูง	3.89	0.40	สูง	3.91	0.26	สูง	3.56	0.64	สูง	3.41	0.87	สูง	3.66	0.61	สูง
7. ด้านสวัสดิการใน หน่วยงาน	4.02	0.62	สูง	3.82	0.50	สูง	3.78	0.34	สูง	3.60	0.66	สูง	3.00	0.98	ปานกลาง	3.62	0.72	สูง
รวม	3.71	0.30	สูง	3.72	0.55	สูง	3.64	0.31	สูง	3.50	0.53	สูง	3.05	0.77	ปานกลาง	3.51	0.56	สูง

จากตารางที่ 13 แรงงูใจในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยในภาพรวมบุคลากรที่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างจากบุคลากรที่จบการศึกษาในระดับชั้นต่าง ๆ ซึ่งมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ด้วยเหตุนี้บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันและเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า

บุคลากรที่จบการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการปฏิบัติงานและด้านสวัสดิการในหน่วยงาน แตกต่างจากไปจากบุคลากรที่จบการศึกษาในระดับอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะด้วยวัยวุฒิและคุณวุฒิทางด้านการศึกษาทำให้มองว่า สถานที่ในการปฏิบัติงานไม่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยไม่มีความเหมาะสมทั้งขนาดพื้นที่ แสงสว่าง อุณหภูมิ และการถ่ายเทอากาศที่เพียงพอ

บุคลากรที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสความก้าวหน้าและด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานแตกต่างจากบุคลากรที่จบการศึกษาในระดับอื่น ๆ อาจจะเป็นเพราะว่า บุคลากรที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 4 - 6 มีอายุมากกว่า 20 ปีขึ้นไป - 30 ปี และอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป - 40 ปี เห็นว่า องค์กรมิได้นำระบบคุณธรรมมาเป็นหลักในการบริหารงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งมีความไม่เป็นธรรมถึงแม้จะมีความรู้ความสามารถก็ตาม

บุคลากรที่จบการศึกษาในระดับอนุปริญญา/ปวส. และสูงกว่าปริญญาตรี มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากบุคลากรที่จบการศึกษาในระดับอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ แต่อาจจะมิได้นำไปปรับปรุง แก้ไขในการทำงาน

บุคลากรที่จบการศึกษาในระดับมัธยมต้น มัธยมปลาย/ ปวช. อนุปริญญา/ ปวส. ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันในด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานและด้านความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรต่างได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับคุณวุฒิทางการศึกษา

จากตารางการเปรียบเทียบดังกล่าวข้างต้น พบว่า ระดับการศึกษาต่างกันมีระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผาสุก จิตนาวสาร (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แรงงูใจในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนชลกันยานุกูล ซึ่งพบว่า ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีแรงงูใจในการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 14 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี โดยจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน																	
	1 - 5 ปี		แรงจูงใจ	6 - 10 ปี		แรงจูงใจ	11 - 15 ปี		แรงจูงใจ	16 - 20 ปี		แรงจูงใจ	20 ปีขึ้นไป		แรงจูงใจ	รวม		แรงจูงใจ
	μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	3.47	0.65	สูง	3.67	0.48	สูง	3.62	0.51	สูง	3.19	0.82	ปานกลาง	3.40	0.76	ปานกลาง	3.49	0.66	สูง
2. ด้านโอกาสความก้าวหน้า	3.34	0.93	ปานกลาง	3.51	0.69	สูง	3.46	0.79	สูง	3.20	0.93	ปานกลาง	3.10	0.80	ปานกลาง	3.35	0.85	ปานกลาง
3. ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	3.59	0.62	สูง	3.72	0.55	สูง	3.64	0.48	สูง	3.75	0.76	สูง	3.81	0.73	สูง	3.68	0.62	สูง
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา	3.51	0.62	สูง	3.67	0.66	สูง	3.21	0.72	ปานกลาง	3.22	1.04	ปานกลาง	2.91	1.00	ปานกลาง	3.40	0.80	ปานกลาง
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.35	0.85	ปานกลาง	3.39	0.80	ปานกลาง	3.33	0.70	ปานกลาง	3.18	0.81	ปานกลาง	3.73	0.61	สูง	3.36	0.79	ปานกลาง
6. ด้านความพึงพอใจในงาน	3.70	0.52	สูง	3.65	0.60	สูง	3.70	0.56	สูง	3.58	0.73	สูง	3.63	0.88	สูง	3.66	0.61	สูง
7. ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน	3.74	0.69	สูง	3.71	0.52	สูง	3.58	0.78	สูง	3.41	0.75	สูง	3.50	1.05	สูง	3.62	0.72	สูง
รวม	3.53	0.55	สูง	3.62	0.41	สูง	3.50	0.51	สูง	3.36	0.70	ปานกลาง	3.44	0.67	สูง	3.51	0.56	สูง

จากตารางที่ 14 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยในภาพรวมบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างจากบุคลากรกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานช่วงอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างก็มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีแตกต่างกันและเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างจากบุคลากรกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป็นผู้ที่ทำงานในสถานที่เดิม ซึ่งไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและอาจเป็นด้วยการขยายองค์กรทำให้จำนวนของบุคลากรมากขึ้นเครื่องใช้และอุปกรณ์สำนักงานมีมากขึ้นจึงทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน ๆ อาจมองว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะสม

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี, 11 - 15 ปี และ 16 - 20 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสความก้าวหน้าแตกต่างจากบุคลากรกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามช่วงดังกล่าวเป็นบุคลากรที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมาระยะหนึ่งแล้ว ทำให้มีโอกาสสร้างความก้าวหน้าในการงาน ทั้งยังได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและหน่วยงานในการศึกษาต่อและเข้ารับการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและเป็นการสร้างโอกาสในการแสวงหาความก้าวหน้า

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี, 6 - 10 ปี และ 11 - 15 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานแตกต่างจากบุคลากรกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในช่วงดังกล่าวมักเป็นลูกจ้างชั่วคราว ลูกจ้างตามภารกิจและข้าราชการในระดับล่างต่างต้องให้ความสนใจและเรียนรู้การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทำให้มีโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์กันน้อย

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 20 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากบุคลากรกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานมานาน และอาจเป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงานคนอื่น ๆ จึงเป็นที่รู้จักของบุคลากรโดยทั่วไปมากกว่าพนักงานที่เพิ่งเริ่มเข้ามาทำงานในระยะเวลาที่ไม่มากนัก

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี, 6 - 10 ปี, 11 - 15 ปี, 16 - 20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน และด้านสวัสดิการในหน่วยงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องปฏิบัติตามที่ตามนโยบายและคำสั่งของผู้บริหารขององค์การซึ่งได้มาจากการเลือกตั้ง

ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ซึ่งอาจจะไม่ได้บริหารองค์กรด้วยระบบคุณธรรม อาจทำให้ความมั่นคงในการทำงานของบุคลากรสั่นคลอนหากไม่ปฏิบัติตามนโยบาย ทั้งอาจมีการละเลยในเรื่องของสวัสดิการและผลตอบแทนในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

จากตารางการเปรียบเทียบดังกล่าวข้างต้น พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ วลิต โรจนภักดี (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมทหารราบที่ 12 รักษาพระองค์ ซึ่งพบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมทหารราบที่ 12 รักษาพระองค์

ตารางที่ 15 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี โดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง

แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามระดับตำแหน่ง																	
	พนักงานจ้าง		แรงจูงใจ	ลูกจ้างประจำ		แรงจูงใจ	ข้าราชการ ระดับ 1 - 3		แรงจูงใจ	ข้าราชการ ระดับ 4 - 6		แรงจูงใจ	ข้าราชการ ระดับ 7 ขึ้นไป		แรงจูงใจ	รวม		แรงจูงใจ
	μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	3.59	0.49	สูง	3.76	0.43	สูง	3.77	0.47	สูง	3.25	0.83	ปานกลาง	3.13	0.83	ปานกลาง	3.49	0.66	สูง
2. ด้านโอกาสความก้าวหน้า	3.46	0.71	สูง	3.81	0.35	สูง	3.52	0.74	สูง	3.00	1.08	ปานกลาง	3.09	0.90	ปานกลาง	3.35	0.85	ปานกลาง
3. ด้านความมั่นคงใน การปฏิบัติงาน	3.68	0.55	สูง	3.75	0.34	สูง	3.70	0.46	สูง	3.62	0.85	สูง	3.69	0.60	สูง	3.68	0.62	สูง
4. ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชา	3.54	0.62	สูง	3.56	0.71	สูง	3.68	0.93	สูง	3.13	0.91	ปานกลาง	3.03	0.97	ปานกลาง	3.40	0.80	ปานกลาง
5. ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.46	0.83	สูง	3.63	0.48	สูง	3.37	0.80	ปานกลาง	3.04	0.89	ปานกลาง	3.35	0.48	ปานกลาง	3.36	0.79	ปานกลาง
6. ด้านความพึงพอใจในงาน	3.72	0.48	สูง	3.94	0.42	สูง	3.72	0.45	สูง	3.48	0.78	สูง	3.44	0.80	สูง	3.66	0.61	สูง
7. ด้านสวัสดิการใน หน่วยงาน	3.77	0.54	สูง	3.85	0.65	สูง	3.85	0.53	สูง	3.31	0.85	ปานกลาง	3.32	0.93	ปานกลาง	3.62	0.72	สูง
รวม	3.60	0.44	สูง	3.76	0.37	สูง	3.66	0.44	สูง	3.26	0.71	ปานกลาง	3.29	0.59	ปานกลาง	3.51	0.56	สูง

จากตารางที่ 15 แรงงูใจในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า โดยในภาพรวม บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งข้าราชการระดับ 4 - 6 และข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีระดับตำแหน่งอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีแตกต่างกันและเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า

บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งข้าราชการระดับ 4 - 6 และข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและด้านสวัสดิการในหน่วยงาน มีขวัญและกำลังใจแตกต่างจากบุคลากรที่มีระดับตำแหน่งอื่น ๆ อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งข้าราชการระดับ 4 - 6 ส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 20 - 40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สถานที่ทำงานไม่มีความเป็นระเบียบ แคมอุณหภูมิจแสงสว่าง และการถ่ายเทอากาศไม่เพียงพอ ผู้บังคับบัญชาไม่มีความยุติธรรมในการบริหารงาน เช่น การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เอาแต่พรรค เอาแต่พวกพ้องของตนเองจึงทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีระดับตำแหน่งอื่น ๆ

บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งพนักงานจ้าง ลูกจ้างประจำ และข้าราชการระดับ 1 - 3 ข้าราชการระดับ 4 - 6 และข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะผู้บริหารกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดโดยเสมอภาคกันจึงทำให้บุคลากรทุกระดับมีขวัญและกำลังใจไม่แตกต่างกัน

บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งพนักงานจ้าง ลูกจ้างประจำ และข้าราชการระดับ 1 - 3 และข้าราชการระดับ 4 - 6 มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีระดับตำแหน่งอื่น ๆ อาจเป็นเพราะพนักงานจ้าง ลูกจ้างประจำและข้าราชการระดับ 1 - 3 เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ไม่ต้องรับผิดชอบในงานด้านเอกสาร หรือไม่ต้องมีการตรวจสอบงาน และรับผิดชอบงานร่วมกับบุคลากรในระดับอื่น ๆ ดังนั้นจึงมีเวลาในการพบปะพูดคุยและช่วยเหลือกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

จากตารางการเปรียบเทียบดังกล่าวข้างต้น พบว่า บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิธิเมธ หักไทย์ (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงงูใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่า ข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีแรงงูใจในการทำงานของข้าราชการแตกต่างกัน

ตารางที่ 16 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี โดยจำแนกตามอัตราเงินเดือน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามอัตราเงินเดือน														
	ต่ำกว่า 10,000 บาท		แรงจูงใจ	10,000 - 15,000 บาท		แรงจูงใจ	15,001 - 20,000 บาท		แรงจูงใจ	20,000 บาท ขึ้นไป		แรง จูงใจ	รวม		แรงจูงใจ
	μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	3.69	0.38	สูง	3.42	0.87	สูง	3.49	0.55	สูง	3.04	0.74	ปานกลาง	3.49	0.66	สูง
2. ด้านโอกาสความก้าวหน้า	3.67	0.53	สูง	3.14	1.10	ปานกลาง	3.36	0.72	ปานกลาง	2.89	0.91	ปานกลาง	3.35	0.85	ปานกลาง
3. ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	3.77	0.45	สูง	3.50	0.82	สูง	3.82	0.56	สูง	3.53	0.60	สูง	3.68	0.62	สูง
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชา	3.67	0.56	สูง	3.43	0.80	สูง	3.23	0.83	ปานกลาง	2.85	0.98	ปานกลาง	3.40	0.80	ปานกลาง
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง เพื่อนร่วมงาน	3.59	0.71	สูง	3.10	0.90	ปานกลาง	3.32	0.81	ปานกลาง	3.25	0.60	ปานกลาง	3.36	0.79	ปานกลาง
6. ด้านความพึงพอใจในงาน	3.75	0.50	สูง	3.54	0.69	สูง	3.80	0.55	สูง	3.42	0.75	สูง	3.66	0.61	สูง
7. ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน	3.85	0.49	สูง	3.48	0.88	สูง	3.60	0.63	สูง	3.31	0.90	ปานกลาง	3.62	0.72	สูง
รวม	3.71	0.35	สูง	3.37	0.72	ปานกลาง	3.52	0.49	สูง	3.18	0.59	ปานกลาง	3.51	0.56	สูง

จากตารางที่ 16 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามอัตราเงินเดือน พบว่า โดยในภาพรวมบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือน 10,000 - 15,000 บาท และอัตราเงินเดือน 20,000 บาทขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนในระดับอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้ บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีแตกต่างกันและเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า

บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือน 20,000 บาทขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนในระดับอื่น ๆ อาจเป็นเพราะบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนในระดับนี้เป็นเจ้าหน้าที่ระดับสูงมีความรับผิดชอบสูงและมีความเสี่ยงในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนั้นจึงมีขวัญและกำลังใจแตกต่างจากบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนในระดับอื่น ๆ

บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และ 10,000 - 15,000 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านโอกาสความก้าวหน้าและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนในระดับอื่น ๆ อาจเป็นเพราะมีระดับการศึกษาน้อยและปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานจ้าง หรือลูกจ้างประจำและเป็นงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้วุฒิการศึกษาในระดับสูง และถ้าปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหาร ไม่มีบักพร่อง อาจมีโอกาสในการก้าวหน้าคือ อาจได้รับการบรรจุเป็นลูกจ้างประจำ หรือได้รับการสอบเทียบเพื่อบรรจุเป็นบุคลากรที่มีตำแหน่ง

บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท, 10,000 - 15,000 บาท และ 15,001 - 20,000 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนในระดับอื่น ๆ เนื่องจากเป็นบุคลากรระดับผู้น้อยจึงทำให้มีความเกรงใจในบทบาทของผู้บังคับบัญชาเพราะเป็นผู้ที่ทำให้ตนมีงานทำ พนักงานในระดับนี้จึงมักจะให้ความสำคัญและนับถือผู้บริหาร

บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท, 10,000 - 15,000 บาท, 15,001 - 20,000 บาท และอัตราเงินเดือน 20,000 บาทขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานและด้านความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรทุกคนเห็นว่า ผู้บริหารองค์การบริหารงานด้วยระบบคุณธรรมและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การและมองว่างานที่ตนได้รับมอบหมายตำแหน่งหน้าที่การงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีความมั่นคง มีความปลอดภัย เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันจึงทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนในกลุ่มอื่น ๆ

จากตารางการเปรียบเทียบดังกล่าวข้างต้น พบว่า บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภวรรณ รัตนโอภาส (2550)

ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร: ศึกษากรณี โรงแรม เอ - วัน
เดอะรอยัลครุส พัทยา ซึ่งพบว่า รายได้ต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University