

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน ระดับเงินเดือน โดยทำการศึกษาจากบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลหนองไม้แดง จำนวน 131 คน

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ประเภทคำถามปลายปิด (Close-ended Questions) ลักษณะเป็นตัวเลขมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 4 ระดับ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9334

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยนำแบบสอบถามไปแจกข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างของเทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยใช้ระยะเวลาเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ 2556 ถึง มีนาคม 2556 รวมเวลา 2 เดือน

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์มีสถิติค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) แล้วทำการแปลผล และนำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยายความเรียง

### สรุปผลการวิจัย

#### ข้อมูลส่วนบุคคล

ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี พบว่า มีช่วงอายุ 26-30 ปี และ 31-35 ปี มากที่สุด เป็นเพศชาย มากกว่า เพศหญิง ส่วนใหญ่อยู่ในสถานภาพสมรส มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด อายุการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 4-6 ปี บุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่ง ลูกจ้าง และระดับเงินเดือนส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 10,000-20,000 บาท

## ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบล

### หนองไม้แดง

1. ภาพรวมปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองไม้แดง

ผลการศึกษาภาพรวมปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองไม้แดง พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกตามรายด้าน พบว่า

ด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1

ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร พบว่า ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 2

ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 3

ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน พบว่า ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 4

ด้านการมีโอกาสดูแลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านการมีโอกาสดูแลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 5

ด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี พบว่า ด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 6

จากผลการศึกษาผู้วิจัย พบว่า ด้านการมีโอกาสดูแลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี มีผลต่อความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน จากการสังเกตของผู้วิจัยขณะเก็บข้อมูลในการศึกษครั้งนี้ พบว่า โอกาสดูแลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่จะเกิดกับบุคลากรในตำแหน่งข้าราชการ ดังนั้น บุคลากรในตำแหน่งอื่นจึงรู้สึกถึงความก้าวหน้า ไม่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจมากเท่าที่ควร ฉะนั้นผู้บริหารควรมีการวางแผนในการจูงใจหรือส่งเสริมบุคลากรในตำแหน่งอื่น ๆ

ในรูปแบบของเงินเดือน การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น และสภาพแวดล้อมของเทศบาล ตำบลหนองไม้แดงตั้งอยู่ในบริเวณที่เป็นแหล่งอุตสาหกรรม ทำให้การเดินทางไม่สะดวกสบายเท่าที่ควร และงบประมาณมีจำกัดทำให้เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอ ฉะนั้นผู้บริหารควรมีหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจราจรเพื่อแก้ไขปัญหา และควรมีการวางแผนในการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ให้เพียงพอกับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับชั้นมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง และมั่นคง

## 2. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบลหนองไม้แดง ในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า

งานที่ปฏิบัตินั้นตรงตามความรู้ความสามารถหรือความชำนาญอันจะทำให้บรรลุผลสำเร็จ พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1

งานที่ปฏิบัตินั้นอยู่ในสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงานที่ดี พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด อันดับที่ 2

งานที่ปฏิบัตินั้นเหมาะสมกับค่าจ้าง และผลตอบแทนที่ได้รับ พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 3

จากผลการศึกษาผู้วิจัย พบว่า ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีผลต่อความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน จากการสังเกตของผู้วิจัยขณะเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า การปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการนั้นการเลื่อนตำแหน่ง โดยส่วนใหญ่จะเป็นคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งข้าราชการ จึงทำให้บุคลากรตำแหน่งพนักงานราชการ และลูกจ้างมีความรู้สึว่าการเลื่อนตำแหน่งไม่ได้มีความสำคัญในความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจ ฉะนั้นผู้บริหารควรมีการวางแผนในการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และหาวิธีจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายเพราะจะเป็นการพัฒนาศักยภาพของตัวบุคลากรเอง และจะทำให้องค์กรมีความมั่นคง การเลื่อนตำแหน่งนั้นผู้บริหารควรจะหาสิ่งจูงใจอื่นมาทดแทนเพื่อเป็นการกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

## 3. ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบลหนองไม้แดง ในด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน พบว่า โดยภาพรวมด้านความสัมพันธ์ใน

หน่วยงาน มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า

เมื่อเพื่อนร่วมงานพบท่านก็จะยิ้มแย้ม แจ่มใสทักทายเสมอ พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1

เพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาที่ดีในการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับ ที่ 2

เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจช่วยเหลือเมื่อประสบกับปัญหาต่าง ๆ พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 3

จากผลการศึกษาผู้วิจัย พบว่า ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีผลต่อความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน จากการสังเกตของผู้วิจัยขณะเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรอาจจะเป็นความสัมพันธ์เฉพาะหน้าเท่านั้น จึงทำให้ในการร่วมมือร่วมใจเป็นไปด้วยความยากลำบาก ฉะนั้นผู้บริหารควรมีการวางแผนในการเชื่อมความสัมพันธ์ของคนในองค์กร เช่นการสัมมนานอกสถานที่ การจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์เป็นต้น เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความสามัคคี การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน และการเชื่อใจกันและกัน ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง และเข้มแข็ง

#### 4. ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง ในด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า โดยภาพรวมด้านการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า

ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือและแก้ไขข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1

ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 2

ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอนงานและเป็นผู้แนะนำที่ดีในเรื่องการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 3

จากผลการศึกษาผู้วิจัย พบว่า ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีผลต่อความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน จากการสังเกตของผู้วิจัยขณะเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ความซื่อตรง ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนนั้นแตกต่างกัน แล้วแต่การประสพพบเจอของบุคลากรแต่ละคน และการยอมรับฟังความคิดเห็นก็เช่นกัน ผู้บังคับบัญชาบางคนยอมรับฟังความคิดเห็น บางคนไม่ยอมรับฟัง ทำให้บุคลากรไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ซึ่งกลัวที่จะโดนตำหนิ หรืออาจส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงาน ฉะนั้นผู้บริหารควรมีการวางแผน ในการพัฒนาทักษะในการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา เพื่ออนาคตที่ดีขององค์กร

#### 5. ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง ในด้านความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร พบว่า โดยภาพรวมด้านความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า

ผู้บริหารสามารถปรับตัวสนองตอบต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างฉับไว พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1

ผู้บริหารสามารถช่วยเหลือบุคลากรในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 2

ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 3

จากผลการศึกษาผู้วิจัย พบว่า ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร มีผลต่อความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน จากการสังเกตของผู้วิจัยขณะเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารแต่ละคนมีความรู้ด้านการบริหารงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคน และจิตใจ ภาวะอารมณ์ของผู้บริหาร อาจจะไม่นั่นคงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งอาจจะส่งผลในการบริหารงาน ฉะนั้นผู้บริหารควรจะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองในด้านการบริหาร และด้านเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารงาน รวมทั้งควรพยายามแยกเรื่องส่วนตัวออกจากงานเพื่อจะได้ไม่ส่งผลกระทบต่อคนรอบข้าง และควรพยายามควบคุมจิตใจ ภาวะอารมณ์ของตนเอง ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร ทำให้องค์กรเกิดความเข้มแข็ง และมั่นคง

## 6. ด้านการมีโอกาสดำเนินการมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบลหนองไม้แดง ในด้านการมีโอกาสดำเนินการมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมด้านการมีโอกาสดำเนินการมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า

บุคลากรได้รับโอกาสในการแสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถ พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1

บุคลากรมีโอกาสดำเนินงานหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 2

บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เข้าฝึกอบรม ศึกษาดูงานหรือศึกษาต่อ พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 3

จากผลการศึกษาผู้วิจัย พบว่า ด้านการมีโอกาสดำเนินการมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีผลต่อความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน จากการสังเกตของผู้วิจัย ขณะเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคงก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการ จะเกิดขึ้นกับคนที่อยู่ในตำแหน่งข้าราชการ หรือพนักงานราชการ ซึ่งบุคลากรโดยส่วนใหญ่จะอยู่ในตำแหน่งลูกจ้างจะสนใจในเรื่องของสิ่งตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือน โอกาสในการแสดงผลงาน และการพัฒนาสภาพของตนเองมากกว่า ในส่วนการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมโปร่งใส ซึ่งบุคลากรมีความรู้สึกว่าจะยังไม่ได้รับความยุติธรรมเท่าที่ อาจจะมาจากความรู้สึกที่ตนเองเป็นคนปฏิบัติแต่คนที่ได้รับความดีความชอบกลับเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่ตนเอง ฉะนั้นผู้บริหารควรมีการวางแผนในการสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อที่ไม่ให้เกิดการลาออก หรือย้ายงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงขององค์กร รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมโปร่งใสให้แก่บุคลากรในองค์กรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน อันจะทำให้องค์กรเกิดความเข้มแข็ง และมั่นคง

## 7. ด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบลหนองไม้แดง ในด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี พบว่า โดยภาพรวมด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่า

บรรยากาศในสถานที่ปฏิบัติงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1

สถานที่ปฏิบัติงานของท่านมีการรักษาความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ท่านมั่นใจในความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 2

เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ท่านใช้ในการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับที่ 3

จากผลการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ที่ด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี มีผลต่อความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน จากการสังเกตของผู้วิจัยขณะเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า เทศบาลตำบลหนองไม้แดงมีงบประมาณไม่เพียงพอในการจัดซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ต่อความต้องการของบุคลากร และเทศบาลตำบลหนองไม้แดงตั้งอยู่ในบริเวณที่เป็นแหล่งอุตสาหกรรม ทำให้การจราจรหนาแน่น ทำให้การเดินทางไม่สะดวกสบายเท่าที่ควร ฉะนั้นผู้บริหารควรมีการวางแผนในการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ให้เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร ในส่วนของการจราจรผู้บริหารควรขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหานี้

#### **การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองไม้แดง โดยจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล**

1. อายุ ผลการศึกษการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของอายุกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มอายุตั้งแต่ 25 ปีลงมา มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน โดยมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างไปจาก กลุ่มอายุ 36-40 ปี กลุ่มอายุ 3-35 ปี กลุ่มอายุ 26-30 ปี กลุ่มอายุ 4-45 ปี และกลุ่มอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป

2. เพศ ผลการศึกษการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของเพศกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพศชาย และเพศหญิง มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน โดยมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกัน

3. สถานภาพสมรส ผลการศึกษการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของสถานภาพสมรสกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีสถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน โดยมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างไปจาก สถานภาพโสด และสถานภาพหม้าย/ หย่า

4. ระดับการศึกษา ผลการศึกษาการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของระดับการศึกษา กับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน โดยมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างไปจาก การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และ การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี

5. อายุการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของอายุการปฏิบัติงาน กับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มอายุการปฏิบัติงาน 4-6 ปี กลุ่มอายุการปฏิบัติงาน 7-9 ปี และ กลุ่มอายุการปฏิบัติงานตั้งแต่ 3 ปีลงมา มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน โดยมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างไปจาก กลุ่มอายุการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

6. ระดับตำแหน่งงาน ผลการศึกษาการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของระดับตำแหน่งงาน กับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรตำแหน่งลูกจ้าง มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน โดยมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างไปจาก ตำแหน่งข้าราชการ และตำแหน่งพนักงานราชการ

7. ระดับเงินเดือน ผลการศึกษาการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของระดับเงินเดือนกับ ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มเงินเดือน 20,001-30,000 บาท มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน โดยมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างไปจาก กลุ่มเงินเดือน 30,001-40,000 บาท กลุ่มเงินเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท กลุ่มเงินเดือน 10,000-20,000 บาท และกลุ่มเงินเดือนมากกว่า 40,000 บาทขึ้นไป

## อภิปรายผลการวิจัย

จากงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยของอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

1. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองไม้แดง พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองไม้แดง มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับแรกคือ ด้านการปกครอง บังคับบัญชา รองลงมาคือ ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านการมีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี โดยสอดคล้องทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮิร์ซเบอร์ก, มอสเนอร์ และไซเดอร์แมน (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2540) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล กล่าวคือ ปัจจัยค่าจูน และปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค่าจูนหรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล และปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ทิพย์ประภา ทองสี (2551) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ลูกจ้างของเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้างเทศบาลตำบลเสม็ด ในภาพรวม อยู่ในระดับสูงมาก โดยต่างไปจากผลการศึกษาของ ปณต สิ้นสุขโรจน์ (2555) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อบต. ท่าช้าง จังหวัดจันทบุรี พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อบต. ท่าช้าง จังหวัดจันทบุรี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และต่างไปจากผลการศึกษาของ สิริรัตน์ สุรพิพิธ (2551) ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น และลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่อำเภอแกลง จังหวัดระยอง พบว่า ในภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น อยู่ในระดับสูง

2. การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองไม้แดง โดยจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

อายุ ผลการศึกษการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของอายุกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากรกลุ่มอายุตั้งแต่ 25 ปีลงมา มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน โดยมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างไปจาก กลุ่มอายุ 36-40 ปี กลุ่มอายุ 3-35 ปี กลุ่มอายุ 26-30 ปี กลุ่มอายุ 4-45 ปี และกลุ่มอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป โดยต่างไปจากผลการศึกษาของ พ.อ. ธวัชชัย พิภพเทพ (2551) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวง พบว่า อายุ แตกต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

เพศ ผลการศึกษการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของเพศกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

บุคลากรเพศชาย และเพศหญิง มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน โดยมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกัน โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พ.อ. ธวัชชัย พิภพเทพ (2551) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวง พบว่า เพศ แตกต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สถานภาพสมรส ผลการศึกษการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของสถานภาพสมรสกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีสถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน โดยมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างไปจาก สถานภาพโสด และสถานภาพหม้าย/หย่า โดยต่างไปจากผลการศึกษาของ สิริรัตน์ สุรพิพิธ (2551) ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่นและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่อำเภอแกลง จังหวัดระยอง พบว่า สถานภาพสมรสต่างกันมีขวัญและกำลังใจไม่แตกต่างกัน

ระดับการศึกษา ผลการศึกษการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของระดับการศึกษา กับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน โดยมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างไปจาก การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และการศึกษา ระดับสูงกว่าปริญญาตรี โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พ.อ. จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2549) การวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานตอกรองบัญชาการกองบัญชาการกองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง) พบว่า วุฒิการศึกษาต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

อายุการปฏิบัติงาน ผลการศึกษการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของอายุการปฏิบัติงาน กับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มอายุการปฏิบัติงาน 4-6 ปี กลุ่มอายุการปฏิบัติงาน 7-9 ปี และกลุ่มอายุการปฏิบัติงานตั้งแต่ 3 ปีลงมา มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน โดยมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างไปจาก กลุ่มอายุการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธนาเศรษฐ์ นาระตะ (2554) ศึกษาเรื่องระดับของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงราย พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ระดับตำแหน่งงาน ผลการศึกษการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของระดับตำแหน่งงาน กับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรตำแหน่งลูกจ้าง มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน โดยมีผลต่อ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างไปจาก ตำแหน่งข้าราชการ และตำแหน่งพนักงานราชการ โดยต่างไปจากผลการศึกษาของ ปณต สิงห์สุขโรจน์ (2555) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อบต. ทำช้าง จังหวัดจันทบุรี พบว่า ตำแหน่งงาน ต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ระดับเงินเดือน ผลการศึกษาการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของระดับเงินเดือนกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรกลุ่มเงินเดือน 20,001-30,000 บาท มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน โดยมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างไปจาก กลุ่มเงินเดือน 30,001-40,000 บาท กลุ่มเงินเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท กลุ่มเงินเดือน 10,000-20,000 บาท และกลุ่มเงินเดือนมากกว่า 40,000 บาทขึ้นไป โดยต่างไปจากผลการศึกษาของ พนิดา วรรณเวียง (2552) ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกรมการทหารสื่อสาร พบว่า เงินเดือน ต่างกันมีระดับขวัญและกำลังใจไม่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด แต่ผู้บริหารไม่ควรละเลยในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรให้มั่นคงและเพิ่มมากขึ้นอยู่เสมอ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารควรมีนโยบายส่งเสริมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปกครองบังคับบัญชาบุคลากรในเทศบาล เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมและความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารควรมีนโยบายส่งเสริมการปฏิบัติงานและการมอบหมายงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสนใจในงานและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น
3. ผู้บริหารควรมีนโยบายให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของ เทศบาล เช่น การจัดทำแผนพัฒนา และการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
4. ผู้บริหารควรมีนโยบายส่งเสริมความสัมพันธ์ และมีการกำหนดในการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในเทศบาล และระหว่างหน่วยงานที่อยู่ในเขตเทศบาล เพื่อให้เกิดความสามัคคีและการร่วมมือร่วมใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ผู้บริหารควรปรับฐานเงินเดือนและค่าตอบแทน ให้เพียงพอกับสถานะค่าครองชีพในปัจจุบัน และให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความสามารถของบุคลากร และควรจัดการส่งเสริมเกี่ยวกับสวัสดิการ เช่น การจัดตั้งกองทุนการศึกษาแก่บุตรหลาน การจัดตั้งกองทุนยามเจ็บป่วยของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล และสวัสดิการทางด้านการพักให้แก่บุคลากร
2. ผู้บริหารควรปรับโครงสร้างอัตราค่าจ้างบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงสร้างการปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานลง และจัดการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรของเทศบาล และเพิ่มปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่าง ๆ
3. ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมในการเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในเทศบาล และระหว่างหน่วยงานที่อยู่ในเขตเทศบาล
4. ผู้บริหารควรพัฒนาระบบการเลื่อนระดับตำแหน่ง ให้มีมาตรฐานและมีความยุติธรรม
5. ผู้บริหารควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการสอบสวน ให้เป็นกลางในการพิจารณากรณีที่นำมาซึ่งความขัดแย้ง และกรณีที่เกิดการกระทำผิด
6. ผู้บริหารควรมีการจัดทำการประเมินผู้บังคับบัญชาในแบบ 360 องศา เพื่อวัดความรู้สึกรับรู้ของบุคลากรในเทศบาล และนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะบุคลากรของเทศบาลตำบลหนองไม้แดง เท่านั้น ควรทำการวิจัยในลักษณะเดียวกันกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น ๆ
2. ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ควรทำการศึกษาต่อเป็นระยะ ๆ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มั่นคง และเพิ่มมากขึ้น