

การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.*

Study on Factors Related to Staff Commitment in Work of Civil Service Commission Personnel

บุญญารัตน์ กลัดทอง**

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัย ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. 3) เพื่อเป็นข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ในการศึกษาได้ดำเนินการโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ก.พ. จำนวน 250 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการหาค่าไคสแควร์ (Chi – Square Test) และหาทิศทางความสัมพันธ์จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Gamma ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ผลการศึกษาวิจัยสรุปคือ 1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ 3) ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ได้แก่ หน่วยงานควรมีการชี้แจงถึงสิทธิประโยชน์ในการครองตนเป็นข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. โดยการจัดทำ “เส้นทางความก้าวหน้า” ของแต่ละตำแหน่งงาน และระยะเวลาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน (Rotation) เพื่อให้ข้าราชการมีจุดมุ่งหมายในการที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับงาน หน่วยงานควรมีการสร้าง “ระบบการสอนงาน” โดยให้ผู้ที่มีการปฏิบัติงานดีเด่น (Role model) เป็นผู้สอนงานให้กับข้าราชการ และควรมีนโยบายด้านกิจกรรมสัมพันธ์กับข้าราชการอย่างชัดเจน เช่น การจัด “Lunch talk” เพื่อให้ข้าราชการทุกระดับได้มีการพบปะสังสรรค์ สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งหน่วยงานควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้ปรับเปลี่ยนสายงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยการสนับสนุนทุนการศึกษา ทุนฝึกอบรม เป็นต้น

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของสารนิพนธ์หลักสูตรบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม

** นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสยาม หลักสูตรบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

Abstract

This study has aims to study level of staff commitment in work of personnel at Civil Service Commission , to study factor related to staff commitment and to propose guidelines to strengthen staff commitment. Sampling group in the study was Personnel of Civil Service Commission for 250 persons, used a set of questionnaire as a tool to collect data. Statistics used in quantitative analysis were frequency, percentage and comparing staff commitment level by hypothesis testing with Chi-square test and measure the relationship between variables with Gamma at significant level of 0.05.

The findings are : staff commitment level in work of personnel at Civil Service Commission were at high level. Factors related to the staff commitment with significant level of 0.05 were duration of work, nature of work, policy and administration, supervision, relationship with colleagues, work environment income and fringe benefits.

Recommendations from the study are : organization should declare about benefits in being an official at Civil Service Commission by doing “Career Path” for each position to lower age officials clearly. Organization should create “Coaching System” by selecting a role model to coach those officials. Organization should promote and provide an opportunity for general officials to change their path work to academic for more work progression including providing scholarships training fee to increase their work skill. Organization should have policy in strengthen relationship activities such as lunch talk so all officials can join and share their opinions or “Show and Share” activity so officials can share working experience.

Keywords : Staff Commitment in work, Factors Related to Staff Commitment in work

บทนำ

การแข่งขันในโลกยุคปัจจุบัน หลายองค์การได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนมากขึ้น เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร หากองค์การใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง พร้อมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ จึงนับเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืน สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐบาล ตระหนักดีว่า ภาคราชการต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นแรงพลังสำคัญในการพัฒนาประเทศเช่นกัน

จากการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2551 ได้มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การดำเนินงานต่าง ๆ ในหลายประเด็นที่สำคัญคือ การกำหนดตำแหน่งเป็น 4 ประเภท การมีคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) การประกาศใช้กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ หนังสือเวียนต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลออกตามมาจำนวนมาก ยากแก่การทำความเข้าใจในภาพรวม ทำให้บทบาทของสำนักงาน ก.พ. ต้องปรับเปลี่ยนมา

เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากมุมมองภายในของสำนักงาน ก.พ. เอง ปัญหาสำคัญที่ส่วนราชการกำลังเผชิญอยู่ คือ กำลังคนคุณภาพที่มีองค์ความรู้ มีการสั่งสมประสบการณ์การทำงานที่ยาวนานกำลังจะเกษียณอายุราชการ รวมถึงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ซึ่งจะทำให้ขาดการสานต่อองค์ความรู้ รวมถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ และเทคนิคการดำเนินงานต่าง ๆ ทำให้มองว่าในอนาคตส่วนราชการ จะขาดกำลังคนที่มีประสบการณ์การทำงานจำนวนมาก (แผนกลยุทธ์สำนักงาน ก.พ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2558 สำนักงาน ก.พ., 2554 : 5)

โดยที่ผ่านมาสำนักงาน ก.พ. กำลังประสบปัญหาข้าราชการขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะเห็นได้จากการวิเคราะห์ SWOT ของสำนักงาน ก.พ. ตามยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2559 มีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานมีขนาดกำลังคนที่เหมาะสม และข้าราชการมีความสามารถ ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งเตรียมรับมือสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) นั้น พบว่า จุดท้าทายของหน่วยงาน คือ การสูญเสียกำลังคนในส่วนของข้าราชการเกษียณอายุของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2559 (5 ปีข้างหน้า) พบว่าจะมีข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. เกษียณอายุราชการ จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 17.96 หากพิจารณาในรายละเอียดโดยมองเป็นภาพรวม 5 ปีข้างหน้า สำนักงาน ก.พ. จะสูญเสียข้าราชการในตำแหน่งที่มีความสำคัญ จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 15.59 ถือได้ว่าเป็นผู้ปฏิบัติที่ทำงานของสำนักงาน ก.พ. บรรลุเป้าหมายได้ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในมิติของตำแหน่งในสายงานในอีก 5 ปีข้างหน้า สำนักงาน ก.พ. จะสูญเสียข้าราชการในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลถึง 62 คน คิดเป็นร้อยละ 11.37 ที่มีแนวโน้มจะเพิ่มจำนวนมากขึ้นทุกปี อีกทั้งยังพบปัญหาข้าราชการมีการโอนย้ายและมีอัตราการหมุนเวียนไปต่างหน่วยงานเป็นจำนวนมาก ทำให้ข้าราชการที่เหลืออยู่เกิดความไม่มั่นใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน แสดงให้เห็นว่าข้าราชการบางส่วนไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงขอเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ลาออกและโอนย้ายไปต่างหน่วยงาน ซึ่งข้าราชการกลุ่มนี้เป็นข้าราชการที่มีความเชี่ยวชาญอยู่ในสายงานหลักของหน่วยงานเป็นข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานสูง เพราะปฏิบัติงานที่หน่วยงานมานาน การที่ข้าราชการที่มีประสบการณ์เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ลาออก และโอนย้ายไปต่างหน่วยงานนั้น มีผลกระทบต่อหน่วยงานและประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการที่เหลืออยู่ ดังนี้ (ข้อมูลจาก กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักเลขาธิการ สำนักงาน ก.พ., ณ วันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2555)

1. ทำให้ต้องแบกรับภาระงานหนัก และเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม
2. ยังต้องทำหน้าที่ที่เสี่ยงที่ต้องสอนงานให้กับข้าราชการบรรจุใหม่และข้าราชการที่รับโอนมาจากส่วนราชการภายนอก ซึ่งในช่วงรอยต่อระหว่างการสรรหาบุคลากรมาทดแทน และระยะเวลาการบรรจุข้าราชการใหม่ก็ใช้เวลานาน
3. ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการทำงาน
4. ข้าราชการที่บรรจุและรับโอนเข้ามาใหม่ก็ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกฝนทักษะในการทำงาน
5. หน่วยงานต้องลงทุนในการฝึกอบรมข้าราชการดังกล่าว ให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน และมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการทำงานเท่าเทียมกับข้าราชการที่เกษียณอายุราชการ และโอนย้ายไป

ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกัน “การสูญเสียข้าราชการ” การสูญเสียข้าราชการ มิได้หมายความว่า เป็นการลาออกหรือโอนย้ายเท่านั้น แต่รวมไปถึงแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นที่ช่วยให้ข้าราชการได้แสดงออกถึงความสามารถของข้าราชการที่มีอยู่ด้วย ในสภาพปัจจุบัน พบว่ามีสถานการณ์ในหลายประการที่ไม่เอื้ออำนวยต่อความตั้งใจจริงของข้าราชการในการที่จะพัฒนาตนเองและในการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลเต็มที่ เนื่องจากภาระหน้าที่ในปัจจุบันก็หนักมากแล้ว อีกทั้งยังมีความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ให้ตรงกับความคาดหวังของรัฐบาลและประชาชน

ดังนั้น การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. จึงนับว่าเป็นหลักปฏิบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งในทักษะการบริหารงานบุคคล และเมื่อข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ทั้งผู้บริหารองค์กรและข้าราชการก็จะยิ่งก้าวไปสู่สัมฤทธิ์ผลได้มาก ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.พ.
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.พ.

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ข้าราชการที่มีอายุมากจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีอายุน้อย

สมมติฐานที่ 2 ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่ำ

สมมติฐานที่ 3 ข้าราชการที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรมากจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรน้อย

สมมติฐานที่ 4 ข้าราชการที่เห็นว่าหน่วยงานมีนโยบายและการบริหารงานที่ชัดเจนมากจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เห็นว่าหน่วยงานมีนโยบายและการบริหารงานชัดเจนน้อย

สมมติฐานที่ 5 ข้าราชการที่เห็นว่าหน่วยงานมีการปกครองบังคับบัญชาที่มีความเป็นธรรมมากจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เห็นว่าหน่วยงานมีการปกครองบังคับบัญชาที่มีความเป็นธรรมน้อย

สมมติฐานที่ 6 ข้าราชการที่เห็นว่าตนเองมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีมากจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เห็นว่าตนเองมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ด้อย

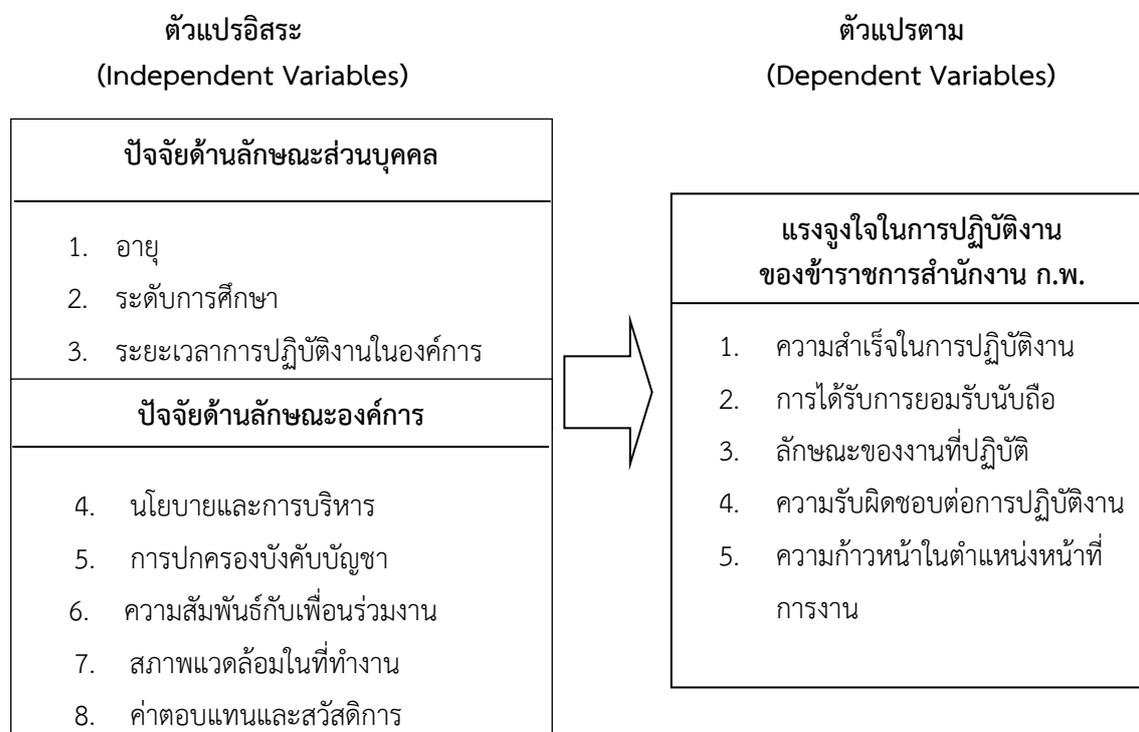
สมมติฐานที่ 7 ข้าราชการที่เห็นว่าหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดีมากจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เห็นว่าหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ด้อย

สมมติฐานที่ 8 ข้าราชการที่เห็นว่าหน่วยงานมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมมากจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่เห็นว่าหน่วยงานมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมน้อย

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า มีจำนวนทั้งสิ้น 650 คน คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานอยู่

ในสำนักงาน ก.พ. ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ 250 คน โดยคำนวณจากการใช้สูตรของ Taro Yamane (1973) และเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามโอกาสทางสถิติ (Probability Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากจากลำดับที่ของประชากร ในบัญชีรายชื่อที่เรียงตามตัวอักษรจนครบจำนวนตัวอย่างที่กำหนดไว้ ซึ่งได้กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้มาจากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ดังแสดงไว้ในรูปที่ 1 ประกอบด้วย **ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ ปัจจัยด้าน **ลักษณะส่วนบุคคล** ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร และปัจจัยด้าน **ลักษณะองค์กร** ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ **ตัวแปรตาม** ได้แก่ **แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร ข้อคำถามเป็นลักษณะการตรวจรายการ (Checklist) และเป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Questionnaires)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ เห็นด้วยน้อยที่สุด = 1, เห็นด้วยน้อย = 2, เห็นด้วยปานกลาง = 3, เห็นด้วยมาก = 4, และเห็นด้วยมากที่สุด = 5

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ เห็นด้วยน้อยที่สุด = 1, เห็นด้วยน้อย = 2, เห็นด้วยปานกลาง = 3, เห็นด้วยมาก = 4, และเห็นด้วยมากที่สุด = 5 ซึ่งในการวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ปรับใช้จากเครื่องมือวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลาง กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (ปัทมา แต่งผึ่ง, 2551 : 49)

2. วิธีการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษา ทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดคำถามในแบบสอบถามฉบับร่าง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้

2. สร้างแบบสอบถามให้ตรงกับเนื้อหาที่ต้องการ แล้วนำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ว่าแบบสอบถามนั้นตรงกับเนื้อหาที่ต้องการวัดหรือไม่ และนำไปแก้ไข ปรับปรุงให้สมบูรณ์ต่อไป

3. นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) เพื่อหาความเชื่อมั่นกับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงาน ก.ค.ศ. และนำคำตอบมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยใช้วิธีการหาความสอดคล้องภายใน วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance) และนำคะแนนที่ได้ไปคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1970) (อุกฤษฏ์ เกตุกัณหา, 2549 : 44) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.9548 โดยมีค่าความเชื่อมั่นด้านนโยบายและการบริหาร 0.8518 ด้านการปกครองบังคับบัญชา 0.8762 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 0.8354 ด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน 0.9553 และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 0.7180 ค่าความเชื่อมั่นปัจจัยด้านลักษณะองค์การเท่ากับ 0.9457 และค่าความเชื่อมั่นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์การเท่ากับ 0.8993 ดังนั้นสามารถกล่าวสรุปได้ว่าเครื่องมือชุดนี้ มีความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อมั่นโดยรวมอยู่ในระดับที่สูง สามารถนำแบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลได้

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS เวอร์ชัน 11.5 กำหนดระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยกำหนดการนำเสนอผลการศึกษานี้นโยบายบรรยายประกอบตารางในการวิเคราะห์ข้อมูล อธิบายลักษณะทั่ว ๆ ไปของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ และอธิบายระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้ค่าทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square test) (อุกฤษฏ์ เกตุกัณหา, 2549 : 44) และหาทิศทางและ

ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Gamma (James A. Davis, 1971 : 49) โดย Gamma ใช้อธิบายเกี่ยวกับทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางใด ซึ่งจะพิจารณาจากเครื่องหมายของค่า Gamma โดยพิจารณาได้ดังนี้

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Gamma เป็นลบ แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 2 ตัว มีทิศทางความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ถ้าตัวแปรหนึ่งมีค่าสูงตัวแปรอีกตัวจะมีค่าต่ำ

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Gamma เป็นบวก แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 2 ตัว มีทิศทางความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน กล่าวคือ ถ้าตัวแปรตัวหนึ่งมีค่าสูงตัวแปรอีกตัวจะมีค่าสูงด้วย หรือถ้าตัวแปรตัวหนึ่งมีค่าต่ำตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำด้วย

ผลการศึกษา

จากการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ได้ผลการศึกษา ดังนี้

1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุสูงกว่า 50 ปี มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี และส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรสูงกว่า 25 ปี

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.

ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. พบว่า ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ อยู่ในระดับมาก โดยจำแนกระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

| ข้อความ | ระดับความคิดเห็น จำนวน คน / (ร้อยละ) | | | | |
|--|--------------------------------------|-------------|----------------|----------------|------------------|
| | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 1. ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ งานของหน่วยงานประสบความสำเร็จ | 1 (0.40) | 7 (2.80) | 42 (16.80) | 174 (69.60) | 26 (10.40) |
| 2. ท่านเกิดความเต็มใจและพร้อมที่จะอุทิศ กำลังความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้ องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ | 1 (0.40) | 3 (1.20) | 18 (7.20) | 169 (67.60) | 59 (23.60) |
| การได้รับการยอมรับนับถือ | | | | | |
| 1. ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นที่ยอมรับของ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน | 0 (0.00) | 9 (3.60) | 72 (28.80) | 148 (59.20) | 21 (8.40) |

| ข้อความ | ระดับความคิดเห็น จำนวน คน / (ร้อยละ) | | | | |
|---|--------------------------------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| | น้อยที่สุด (1) | น้อย (2) | ปานกลาง (3) | มาก (4) | มากที่สุด (5) |
| 2. ท่านเป็นคนสำคัญและผลงานของท่านสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ | 0 (0.00) | 12 (4.80) | 107 (42.80) | 112 (44.80) | 19 (7.60) |
| 3. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานของท่านเสมอ | 2 (0.80) | 5 (2.00) | 109 (43.60) | 123 (49.20) | 11 (4.40) |
| 4. ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่มีเกียรติและได้รับความเชื่อถือจากบุคคลอื่นภายนอกหน่วยงาน | 0 (0.00) | 1 (0.40) | 68 (27.20) | 133 (53.20) | 48 (19.20) |
| ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ | | | | | |
| 1. งานที่ท่านทำอยู่มีลักษณะท้าทาย จูงใจให้ออกทำงาน | 4 (1.60) | 22 (8.80) | 74 (29.60) | 135 (54.00) | 15 (6.00) |
| 2. ท่านเห็นว่างานที่ท่านทำมีความสำคัญ และสามารถทำได้เองตั้งแต่ต้นจนจบ | 1 (0.40) | 15 (6.00) | 65 (26.00) | 144 (57.60) | 25 (10.00) |
| 3. ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สำเร็จโดยไม่รู้สึกยากลำบาก | 2 (0.80) | 21 (8.40) | 62 (24.80) | 145 (58.00) | 20 (8.00) |
| ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 1. ท่านมีอำนาจการตัดสินใจในงานที่ท่านรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ | 5 (2.00) | 32 (12.80) | 92 (36.80) | 108 (43.20) | 13 (5.20) |
| 2. ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ | 4 (1.60) | 31 (12.40) | 76 (30.40) | 121 (48.40) | 18 (7.20) |
| 3. ท่านสามารถเลือกวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง | 2 (0.80) | 35 (14.00) | 79 (31.60) | 123 (49.20) | 11 (4.40) |
| ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ | | | | | |
| 1. ท่านได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้ลาศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้ | 8 (3.20) | 18 (7.20) | 66 (26.40) | 130 (52.00) | 28 (11.20) |
| 2. ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิมตามความสามารถที่ปรากฏจากผลงาน | 12 (4.80) | 29 (11.60) | 90 (36.00) | 96 (38.40) | 23 (9.20) |

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานของหน่วยงานประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เป็น

จำนวนมากที่สุดถึง 174 คน คิดเป็นร้อยละ 69.60 การได้รับการยอมรับนับถือ ข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 59.20 **ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ** ข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของงานในหน้าที่ได้สำเร็จโดยไม่รู้สึกลำบาก อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เป็นจำนวนมากที่สุดถึง 145 คน คิดเป็นร้อยละ 58.00 **ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน** ข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของงานในหน้าที่ได้สำเร็จโดยไม่รู้สึกลำบาก อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เป็นจำนวนมากที่สุดถึง 123 คน คิดเป็นร้อยละ 49.20 **ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่** ข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของงานในหน้าที่ได้สำเร็จโดยไม่รู้สึกลำบาก อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เป็นจำนวนมากที่สุดถึง 130 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00

3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานทั้ง 8 ข้อ ได้แก่

3.1 อายุ พบว่า มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 โดยพบค่า Chi-Square เท่ากับ 10.15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) อีกทั้งพบว่ามีค่า Gamma เท่ากับ 0.31 กล่าวคือ อายุกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) และเมื่อค่า Gamma อยู่ระหว่าง + 0.30 ถึง + 0.49 จึงมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

3.2 ระดับการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 โดยพบค่า Chi-Square เท่ากับ 6.71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) อีกทั้งพบว่ามีค่า Gamma เท่ากับ 0.30 กล่าวคือ ระดับการศึกษากับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) และเมื่อค่า Gamma อยู่ระหว่าง + 0.30 ถึง + 0.49 จึงมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

3.3 ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 โดยพบค่า Chi-Square เท่ากับ 10.02 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) อีกทั้งพบว่ามีค่า Gamma เท่ากับ 0.31 กล่าวคือ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) และเมื่อค่า Gamma อยู่ระหว่าง + 0.30 ถึง + 0.49 จึงมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

3.4 นโยบายและการบริหารงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 4 โดยพบค่า Chi-Square เท่ากับ 75.85 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) อีกทั้งพบว่ามีค่า Gamma เท่ากับ 0.79 กล่าวคือ นโยบายและการบริหารงานกับระดับแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) และเมื่อค่า Gamma อยู่ตั้งแต่ + 0.70 ขึ้นไป ตัวแปรทั้งสองตัวจึงมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

3.5 การปกครองบังคับบัญชา พบว่า มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 5 โดยพบค่า Chi-Square เท่ากับ 62.55 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) อีกทั้งพบว่ามีค่า Gamma เท่ากับ 0.73 กล่าวคือ การปกครองบังคับบัญชากับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) และเมื่อค่า Gamma มีค่าตั้งแต่ + 0.70 ขึ้นไป ตัวแปรทั้งสองตัวจึงมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

3.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 6 โดยพบค่า Chi-Square เท่ากับ 13.95 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) อีกทั้งพบว่ามีค่า Gamma เท่ากับ 0.34 กล่าวคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) และเมื่อค่า Gamma อยู่ระหว่าง + 0.30 ถึง + 0.49 ตัวแปรทั้งสองตัวจึงมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

3.7 สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 7 โดยพบค่า Chi-Square เท่ากับ 30.87 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) อีกทั้งพบว่ามีค่า Gamma เท่ากับ 0.54 กล่าวคือ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) และเมื่อค่า Gamma อยู่ระหว่าง + 0.50 ถึง + 0.69 ตัวแปรทั้งสองตัวจึงมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

3.8 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 8 โดยพบค่า Chi-Square เท่ากับ 20.02 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) อีกทั้งพบว่ามีค่า Gamma เท่ากับ 0.47 กล่าวคือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) และเมื่อค่า Gamma อยู่ระหว่าง + 0.30 ถึง + 0.49 ตัวแปรทั้งสองตัวจึงมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

การอภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

ข้อค้นพบ **ปัจจัยด้านอายุ** มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. นั้น อาจเป็นผลมาจาก ผู้ที่มีอายุมากจะมีประสบการณ์ในการทำงานนั้นมาก และข้าราชการที่มีอายุมากจะทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกายแรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ เพราะต้องการสร้างผลงานในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น จึงทำให้เกิดความเต็มใจที่ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบกับข้าราชการอายุมาก มีวิสัยทัศน์เพียงพอที่จะสามารถตัดสินใจในการทำงานได้ด้วยตนเอง และอยู่ในสำนักงาน ก.พ. มานาน จะมีความรักในองค์กร ต้องการเห็นสำนักงาน ก.พ. พัฒนาเป็นมีอาชีพทางด้านการบริหารงานบุคคล จนเกิดเป็นความตระหนักและให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่า ข้าราชการอายุน้อย และโดยธรรมชาติของคนอายุมาก ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป (มุมเพื่อนบุคลากร สำนักงาน ก.พ., 2553 : 28) ในปัจจุบันนี้ ถือว่าเป็น

คนทำงานในรุ่น Baby Boomer จะมีทัศนคติในการใช้ชีวิตการทำงานหนัก หรือทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อสร้างชีวิตที่ดีให้กับตนเอง และครอบครัว และถ้าเปรียบเทียบกับคนทำงานในรุ่น Gen-Y ยังเป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลของชีวิต หรือ Work Life Balance เขาให้ความสำคัญกับเวลาการทำงาน เวลาพักผ่อน การออกกำลังกาย การนัดสังสรรค์กับเพื่อนโดยไม่ยินยอมที่จะทำงานหนัก หรือเพิ่มขึ้นหากงานนั้นทำให้ความสมดุลนั้นเสียไป จึงอาจเป็นเหตุให้มีแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรีย์ สาธารณะ (2548) ที่ศึกษางานของ Ghiselli and Brown (1955 : 430) ได้อธิบายว่า อายุ เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ สุวรรณิ ทับทิมอ่อน (2548) ที่ศึกษาเรื่อง “แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบางปะกงจืด จำกัด” พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อค้นพบ **ปัจจัยด้านระดับการศึกษา** มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. อาจเป็นผลมาจากผู้ที่มีการศึกษาสูง จะยิ่งตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การได้มากกว่าคนที่มีการศึกษาต่ำ ผู้ที่มีการศึกษาสูงจะติดตามข่าวสารและให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสิริรักษ์ วรรณนะพินทุ (2549) ที่ศึกษาของ Cooper (1958 : 31-33) ได้กล่าวว่า ปัจจัยของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลประกอบด้วย ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพราะคนที่มีการศึกษาต่ำบางกลุ่มก็มีความต้องการในงานสูง ในขณะที่บางกลุ่มมีความต้องการในงานต่ำ

ข้อค้นพบ **ปัจจัยด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ** มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. อาจเป็นผลมาจากเมื่อข้าราชการมีระยะเวลาการปฏิบัติงานยิ่งมากขึ้น ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานก็มากขึ้นตามไปด้วย ทำให้มีทักษะในงานที่ทำอยู่มากกว่าและสามารถนำทักษะความชำนาญมาใช้ในงานได้มากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การน้อยกว่า ซึ่งเมื่อมีความคุ้นเคยและเข้าใจในงานตามระยะเวลาการปฏิบัติงานก็จะทำให้เกิดผลสำเร็จในงานได้มากกว่า ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานอยากที่จะพัฒนางานของตนให้ดียิ่งขึ้น ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การน้อยกว่า จะยังไม่เข้าใจในงานดีพอ เมื่อขาดทักษะและความชำนาญ อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ทำให้เกิดความท้อแท้ หหมดกำลังใจ และเบื่อหน่ายงานในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอุกฤษฏ์ เกตุกัณหา (2549) ที่ศึกษาของ Sheldon (1970 : 55-56) ได้กล่าวว่า สมาชิกในองค์การที่ทำงานอยู่กับองค์การนานมากเท่าไร ก็ยิ่งมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นเท่านั้น เนื่องจากการมีอายุงานมาก แนวโน้มในการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ รวมทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็จะมากขึ้นตามไปด้วย

ข้อค้นพบ **ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร** มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. อาจเป็นผลมาจากข้าราชการสำนักงาน ก.พ. มีความคิดเห็นด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์การว่ามีความชัดเจนมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงาน ก.พ. เป็นองค์การกลางด้านการบริหารงานบุคคล รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้แก่ข้าราชการ ซึ่งเป็นผู้สร้างกฎ ระเบียบ ด้านการบริหารงานบุคคลให้กับข้าราชการทั่วประเทศ จึงเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี รวมทั้งผู้บริหารองค์การก็เปิดโอกาสให้ข้าราชการได้แสดงความสามารถ และสนับสนุนให้มีส่วน

ร่วมในการบริหารงาน อีกทั้งยังมีการสื่อสารให้ได้รับรู้รับทราบในนโยบายการบริหารโดยทั่วถึงกันอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสิริรักษ์ วรรณะพินทุ (2549) ที่ศึกษางานของ Cooper (1958 : 31-33) กล่าวว่า ปัจจัยของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลด้านนโยบายและการบริหาร ซึ่งหมายถึง การได้ทำงานในองค์การที่มีความชัดเจนในนโยบายและการบริหาร ความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การที่พนักงานมีส่วนรับรู้ในเป้าหมายขององค์การ ปัญหาต่างๆ ตลอดจนแนวทางแก้ปัญหาตามสมควร แสดงถึงการที่ผู้บังคับบัญชายอมรับในคุณค่าและความสามารถของเขา ตามทฤษฎี (Maslow : Esteem needs) เช่น ความต้องการเห็นว่าคุณค่า (Esteem) พนักงานจะรู้สึกพอใจ และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับ กุสุมา จ้อยช้างเนียม (2547) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย” ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารอันเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก

ข้อค้นพบ **ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา** มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. อาจเป็นผลมาจากข้าราชการสำนักงาน ก.พ. มีความคิดเห็นด้านการปกครองบังคับบัญชาที่มีความเป็นธรรมมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาของสำนักงาน ก.พ. มีการปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมและเป็นธรรมเสมอกัน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาได้เช่นกัน รวมทั้ง ผู้บังคับบัญชามีการสนับสนุนและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาและการเรียนรู้งานอยู่เสมออย่างเท่าเทียมกัน และสอดคล้องกับสิริรักษ์ วรรณะพินทุ (2549) ที่ศึกษางานของ Cooper (1958 : 31-33) กล่าวว่า ปัจจัยของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล ซึ่งการปกครองบังคับบัญชาที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน คือ ถ้าพนักงานได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมและเป็นธรรมจะมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ชัญญา อธิรศิลป์ (2551) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานชาย บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)” พบว่า การปกครองบังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานชาย บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อค้นพบ **ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน** มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. อาจเป็นผลมาจากข้าราชการสำนักงาน ก.พ. มีความคิดเห็นด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก เดิมสำนักงาน ก.พ. มีสำนักงาน 2 แห่ง มีการแบ่งข้าราชการบางส่วนทำงานที่สถานีเก่า (ถนนพิษณุโลก กรุงเทพฯ) และบางส่วนทำงานที่สถานีใหม่ (ถนนติวานนท์ นนทบุรี) ทำให้เกิดความไม่คุ้นเคยกัน แต่หลังจากที่สำนักงาน ก.พ. ย้ายมาอยู่รวมกันที่ถนนติวานนท์ นนทบุรีนั้น ทำให้ข้าราชการมีความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเองมากขึ้น รวมทั้งได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานมาก จนทำให้ข้าราชการเกิดเป็นความรู้สึกว่าไม่ยากทำงานตามลำพัง เพราะเมื่อมีปัญหาเรื่องงานก็มักจะสะดวกและใกล้ชิดในการขอรับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานได้เสมอ และสอดคล้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง คือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคม และการที่คนทำงานนั้น เหตุผลหนึ่งก็คือต้องการจะติดต่อกับผู้อื่นและมีส่วนร่วมเมื่ออยู่รวมกันผู้อื่น ความ

ต้องการมีสัมพันธ์เป็นหนึ่งในความต้องการที่กล่าวถึงในกลุ่มทฤษฎีเนื้อหา ไม่ว่าจะเป็นการต้องการลำดับขั้นที่ 2 และ 3 คือความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love needs) ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับและได้รับการยกย่อง (Esteem needs) ในทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ในทฤษฎีความต้องการของ Alderfer ความต้องการความผูกพัน (Needs for Affiliation) ในทฤษฎีความต้องการของ McClelland และเป็นหนึ่งในปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors) ของทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เช่นกัน สัมพันธภาพที่ีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงานย่อมส่งผลดีต่อการทำงาน หากสัมพันธภาพระหว่างกันในที่ทำงานไม่ดี จะทำให้การสื่อสารระหว่างกันของผู้ที่ทำงานร่วมกันเกิดการสะดุด งานไม่ลื่นไหล ข้อมูลข่าวสารไม่กระจายไปทั่วถึงทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ ปัทมา แดงผึ้ง (2551) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลางกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข” พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยลักษณะองค์การ ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ การมีความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเพราะเมื่อมีปัญหาเรื่องงานมักจะได้รับความแนะนำจากเพื่อนร่วมงานเสมอ

ข้อค้นพบ **ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน** มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. อาจเป็นผลมาจากข้าราชการสำนักงาน ก.พ. มีความคิดเห็นว่าหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดีมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงาน ก.พ. เพิ่งจะย้ายสำนักงานจากถนนพิษณุโลก ใกล้ทำเนียบรัฐบาล ซึ่งมีการประท้วงกันเป็นประจำ ทำให้การเดินทางไม่สะดวก มีเสียงรบกวน ไม่มีสมาธิในการทำงาน อีกทั้งสถานที่ดังกล่าวยังคับแคบ ไม่สะดวกในการจอดรถ ซึ่งเมื่อย้ายสำนักงานมาอยู่จังหวัดนนทบุรี มีสถานที่ที่กว้างใหญ่ และร่มรื่น สถานที่ทำงานทั้งภายในและภายนอกก็ดูสะอาด สวยงาม มีการถ่ายเทอากาศได้ดี ช่วยกระตุ้นให้เกิดความสุขในการทำงาน ทั้งยังมีการจัดแบ่งพื้นที่เป็นสัดส่วน เพียงพอที่จะเก็บเอกสารและสิ่งของต่าง ๆ ทำให้สะดวกในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzber โดยสภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นปัจจัยอนามัย ที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน จะส่งเสริมให้บุคคลเกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน กล่าวคือ สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ สถานที่ทำงานมีความสะอาด มีระเบียบ มีอากาศถ่ายเทดี ไม่มีเสียงรบกวน วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ กุสุมา จ้อยช้างเนียม (2547) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย” ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะองค์การ 5 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในรายได้และสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อค้นพบ **ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ** มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. อาจเป็นผลมาจากข้าราชการสำนักงาน ก.พ. มีความคิดเห็นว่าหน่วยงานมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากข้าราชการสำนักงาน ก.พ. เห็นว่าองค์การให้

ความสำคัญกับการเอาใจใส่ดูแลเรื่องการจัดสวัสดิการภายในมากกว่าการมองที่เงินเดือนและข้าราชการส่วนใหญ่ก็มองว่าเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันนี้ก็มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและปริมาณงานที่ทำอยู่แล้ว และสอดคล้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ เงินถือเป็นสิ่งสนองความต้องการของคนเป็นอันดับแรก คือความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และ เงินถือเป็นปัจจัยด้านอนามัยตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg นอกจากนี้ เงินยังถือเป็นสิ่งสนองความต้องการ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์อื่นๆ ที่คิดเป็นเงินได้ นับเป็นวิธีที่จะสนองความต้องการของบุคคลในการทำงาน เมื่อได้รับการส่งเสริมในทางบวก การที่บุคคลมีค่าตอบแทนและสวัสดิการสูงนั้น ถือว่าพอที่จะใช้ในการดำรงชีวิต และหาสิ่งอำนวยความสะดวกมาตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ ของตน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว จึงก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานที่ดี และมีแรงจูงใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปีทมา แดงผึ้ง (2551) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลาง กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข” พบว่า ปัจจัยลักษณะองค์การ คือ ด้านสภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

ผู้ศึกษาขอเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

หน่วยงานควรมีการชี้แจงถึงสิทธิประโยชน์ในการครองตนเป็นข้าราชการสำนักงาน ก.พ. โดยการจัดทำ “เส้นทางความก้าวหน้า (Career Path)” ของแต่ละตำแหน่งงานให้กับข้าราชการ และหน่วยงานควรมีการสร้าง “ระบบการสอนงาน (Coaching)” ให้กับข้าราชการด้วย

หน่วยงานควรส่งเสริมให้ข้าราชการตระหนักถึงประโยชน์ของการศึกษา โดยอาจเปิดโอกาสให้ข้าราชการปรับเปลี่ยนสายงานเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน รวมทั้งอาจให้ทุนการศึกษา หรือให้ไปพัฒนา ฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดทักษะ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานมากขึ้น

หน่วยงานควรแจ้งเวียนประกาศหลักเกณฑ์ หรือ คุณสมบัติการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึง ระยะเวลาการครองตำแหน่งในแต่ละระดับตำแหน่ง และ ระยะเวลาการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน (Rotation) โดยจัดทำแบบฟอร์มการหมุนเวียนงาน เพื่อให้ข้าราชการมีจุดมุ่งหมายในการที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับงาน

หน่วยงานควรกำหนดนโยบายและการบริหารงานขององค์การให้ชัดเจน โดยการตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ เพราะเป้าหมายที่ตั้งไว้จะกลายเป็นความท้าทาย (Challenge) ที่ทำให้ข้าราชการเกิดความมั่นใจ (Confident) ในตัวเอง มั่นใจในความสามารถ เกิดความพยายาม ความพากเพียรและความอดทน ซึ่งจะนำมาสู่ความสำเร็จได้ โดยการส่งเสริมให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการวางแผนการทำงานร่วมกัน

หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้พูดคุยแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา เพื่อแสดงความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ การเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข รวมทั้งการยกย่องชมเชยให้เกียรติข้าราชการในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

หน่วยงานควรมีนโยบายด้านกิจกรรมสัมพันธ์กับข้าราชการอย่างชัดเจน เพื่อให้ข้าราชการทุกระดับได้มีการพบปะสังสรรค์ สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน และกิจกรรม “Show & Share” เพื่อให้ข้าราชการทุกคนมีโอกาสพูดคุยและแลกเปลี่ยนแนวทางในการทำงานร่วมกัน

หน่วยงานควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนในการรักษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้มีบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมให้อยากทำงาน ควรปรับสภาพแวดล้อมในองค์กรให้มีความสวยงาม โดยการนำคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาสนับสนุนการทำงาน ทำให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ง่าย รวดเร็ว คล่องตัวยิ่งขึ้น

หน่วยงานควรวางแผนและหาแนวทางที่เป็นรูปธรรม โดยการระดมความคิดเห็นในการจัดสวัสดิการ และมีนโยบายในการหาสวัสดิการทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้ตรงกับความต้องการของข้าราชการโดยดำเนินการให้เร็วที่สุด เพื่อให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้ความสำคัญในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลงานซึ่งจะเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาซ้ำ เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. กำลังจะมีการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบูรณาการเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อศึกษาดูว่าหลังจากมีการปรับปรุงองค์การใหม่แล้วจะมีผลทำให้ข้าราชการเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด และจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด

2. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาในเชิงสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ซึ่งจะทำให้ได้รับข้อมูลที่หลากหลายได้อีกแนวทางหนึ่ง

3. ควรทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เป็นขององค์กรกลางด้านการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานเอกชน เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบว่าองค์การเหล่านี้จะมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่กว้างขวางและหลากหลายมากขึ้น เนื่องจากข้อมูลและปัจจัยในการศึกษามีความแตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กุสุมา จ้อยช้างเนียม. แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย.

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.

ชญญา อชิรศิลป์. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน).

ภาคินพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2551.

ปัทมา แต่งผึ่ง. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลาง

กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2551.

สิริรักษ์ วรรณนะพินทุ. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. วิทยานิพนธ์

- ปริญญาamahบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก, 2549.
- สุวรรณี ทับทิมอ่อน. **แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบางปะกงวิทู จำกัด.**
ปัญหาพิเศษคณะรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- สุรีย์ สาธารณะ. **ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้ครูผู้สอนดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน
จังหวัดลำปาง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาamahบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2548.
- สุภาพร อารยะนรากุล. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจสมัครเข้าร่วมโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต : เกษียณ
ก่อนกำหนด ของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ในปีงบประมาณ 2555.** สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์
amahบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม, 2554.
- สำนักงาน ก.พ., กลุ่มแผนงาน. **แผนกลยุทธ์สำนักงาน ก.พ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2558.**
กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2554. (อัดสำเนา)
- สำนักงาน ก.พ., กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่. **อัตราการหมุนเวียนข้าราชการ.** กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2555.
- สำนักงาน ก.พ., ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ. **ฐานข้อมูลข้าราชการในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล
ระดับกรม (DPIS).** กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2554.
- สำนักงาน ก.พ., สำนักเลขาธิการ. **มุมมองบุคคลากร.** กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2553.
- อุกฤษฏ์ เกตุกัณฑ์. **แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารระดับปฏิบัติการของ ธนาคารกรุงไทย
จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาamahบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549 .

ภาษาต่างประเทศ

James a Davis. Elementary Survey Analysis Prentice. Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1971.