

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว*
Operational Motivation of Local Government Officials in Sa Kaeo
Provincial Administrative Organization

ยุภาวรรณ ทองชื่น**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อเสนอแนะ และแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น 12 คน มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) สิ่งจูงใจที่ส่งผลต่อการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ประกอบด้วยสิ่งจูงใจ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านลักษณะของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 2) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน พบว่ามีปัญหาด้านการประสานงานระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ปัญหาขาดความรู้ในด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ล่าช้า มีความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ขาดการปฏิบัติงานที่หลากหลาย มีทัศนคติที่ไม่ตรงกัน และข้าราชการมองหาความก้าวหน้าในตำแหน่ง 3) ข้อเสนอแนะและแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ควรมีการปรับทัศนคติแนวความคิด สนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ควรสร้าง Work life Balance คือ แนวคิดเกี่ยวกับการปรับสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ควรเปิดโอกาสให้ตำแหน่งประเภททั่วไปได้มีโอกาสก้าวหน้าเช่นเดียวกับประเภทวิชาการ ควรมีการปรับเงินเดือนให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ควรจัดให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานควรเป็นในรูปแบบความชอบ ความถนัด 4) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า มีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์กร ผู้บริหาร และบุคลากร

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

บทนำ

วิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลจึงมีนโยบายใช้โมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หรือไทยแลนด์ 4.0 เพื่อให้สอดคล้องและส่งเสริมวิสัยทัศน์ดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบราชการเป็นระบบราชการ 4.0

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

**นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ศิริลักษณ์ ตันตยกุล (2563, หน้า 33-34) ได้อธิบายว่า ปัจจุบันหน่วยงานของรัฐ ได้ปรับตัวเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 ด้วยการปฏิบัติความคิด ปฏิรูปตนเอง ปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) เพิ่มทักษะสมรรถนะที่จำเป็น (Skill-Set) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior Set) และปรับเปลี่ยนระบบนิเวศ (Ecosystem) โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) เป็นสำคัญ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐจึงต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ได้ตระหนักถึงการพัฒนาตามนโยบายแห่งรัฐ คือการพัฒนาาระบบราชการส่วนท้องถิ่น ไปสู่ยุค Thailand 4.0 จึงได้กำหนดนโยบายและการบริหารงานตามภารกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เป็นหลักซึ่งในการบริหารองค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ การบริหารจัดการเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับทุกองค์กร “คน” คือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างสรรค์งานให้มีประสิทธิภาพและเจริญก้าวหน้า ดังนั้น การที่จะขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จนั้น คือการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนต่อการให้บริการสาธารณะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการกำลังคนที่ดี เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจ และเพียงพอต่อปริมาณงาน พัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนการสร้างขวัญ กำลังใจ และการจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงานจนเกษียณอายุราชการ

องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จำเป็นต้องอาศัยข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถ แต่การปฏิบัติงานดังกล่าว กลับเป็นงานที่มีปริมาณมากและมีความหลากหลาย ก่อให้เกิดปัญหางานล้นมือ ส่งผลให้ที่ผ่านมา มีอัตราการลาออก การย้ายกลับภูมิลำเนาเป็นจำนวนมาก

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติงานเป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จึงสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อเสนอแนะ และแนวทางการสร้างแรงจูงใจ เพื่อที่จะส่งผลการศึกษาดังกล่าว มาเป็นข้อมูลเบื้องต้น เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจอันจะส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานของข้าราชการ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับหน่วยงานจนเกษียณอายุราชการ โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้เฉพาะข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วเท่านั้น

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ และแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. วิจัยเอกสาร (Documentary research) โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือวารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารทางวิชาการ และข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
2. การวิจัยภาคสนาม (Field research) ผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview of Formal interview)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sample) เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูล โดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จำนวน 12 คน โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นกลุ่มประเภทสายบริหาร จำนวน 4 คน อายุราชการระหว่าง 15 - 20 ปี ขึ้นไป กลุ่มประเภทวิชาการ จำนวน 4 คน อายุราชการระหว่าง 7 - 15 ปี และกลุ่มประเภทปฏิบัติงาน จำนวน 4 คน อายุราชการระหว่าง 1 - 5 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ขึ้นจาก การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ดังนี้

- 1) ชื่อ-สกุล 2) ตำแหน่ง 3) สถานที่ทำงาน 4) สังกัด 5) ประสบการณ์ทำงาน และ 6) เบอร์โทรศัพท์

ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามหลักในการสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 4 คำถาม

- ข้อที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ส่งผลต่อการทำงาน และสิ่งจูงใจแต่ละตัว ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยสิ่งจูงใจ 6 ด้าน 1) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ 2) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง 3) ด้านลักษณะของงาน 4) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 5) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ 6) ด้านความมั่นคงในการทำงาน

ข้อที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยคำถามจะมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended questions) เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้

ข้อที่ 3 คำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยคำถามจะมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended questions) เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้

ข้อที่ 4 การสร้างแรงจูงใจจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไร ประกอบด้วย 1) ประโยชน์ต่อองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว 2) ประโยชน์ต่อผู้บริหาร และ 3) ประโยชน์ต่อบุคลากร

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปจากเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่ หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น งานวิจัย วิทยานิพนธ์ คุชฎินิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด ตลอดจนเอกสารของทางราชการที่ส่วนราชการจัดทำขึ้น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง แผนปฏิบัติราชการ เป็นต้น

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษา เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ประกอบด้วยสิ่งจูงใจ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านลักษณะของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยพบว่า สิ่งจูงใจทั้ง 6 ด้านดังกล่าว ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วเรียงตามลำดับ

2. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

- 1) มีปัญหาด้านการประสานงานระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากช่องว่างระหว่างวัย
- 2) มีปัญหาขาดความรู้ในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองท้องถิ่น เนื่องจากกระบวนการทำงานมีขั้นตอนค่อนข้างมาก จะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานการทำงานไม่คล่องตัว
- 3) มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ล่าช้าเนื่องจากมีสายบังคับบัญชาจำนวนมากเกินไป
- 4) ความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองท้องถิ่นค่อนข้างมาก

5) ขาดการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ไม่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกันเป็นเวลานาน ทำให้ไม่สามารถทำงานทดแทนกันได้ ไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

6) การมีทัศนคติ แนวความคิดที่ไม่ต้องกัน ไม่เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ

7) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง เป็นปัจจัยที่สำคัญในการรับราชการข้าราชการมองหาความก้าวหน้าในสายงานที่ตนปฏิบัติ

3. ข้อเสนอแนะและแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

1) ควรมีการปรับทัศนคติแนวความคิดไม่ยึดติดกับความคิดของตนเองเป็นสำคัญ มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาองค์กร ให้มีการละลายพฤติกรรม สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน และเป็นการระดมความคิดเพื่อสร้างทีมงาน และหาความสมดุลในการทำงาน

2) สนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานที่หลากหลาย มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานทดแทนกันได้ ควรให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานและทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ทุกคนรับรู้กระบวนการทั้งหมด และสนับสนุนในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

3) ควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น ให้มีสถานที่พักผ่อน เพื่อลดความตึงเครียดจากการทำงานของข้าราชการ

4) ควรสร้าง Work life Balance คือ แนวคิดเกี่ยวกับการปรับสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวเพื่อลดผลกระทบจากการทำงานหนักเกินไป

5) ควรเปิดโอกาสให้ตำแหน่งประเภททั่วไปได้มีโอกาสก้าวหน้าเช่นเดียวกับประเภทวิชาการ รวมถึงควรมีการปรับเงินเดือนในสายงานประเภททั่วไป ให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน จะทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรตามไปด้วย

6) ควรจัดให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning)

7) ควรสร้าง Happy Workplace หรือองค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรที่สามารถสร้างความสุขทั้งด้านร่างกายและจิตใจให้กับพนักงานทุกคน

8) ควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร เช่น มีของขวัญในวันเกิด ประกาศเกียรติคุณโล่รางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีโบนัสประจำปี ควรสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น เช่น การให้ทุนการศึกษา เป็นต้น

9) ผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะการเป็นผู้นำเห็นอกเห็นใจสามารถแก้ไขปัญหาได้เมื่องานเกิดข้อผิดพลาดและเพื่อนร่วมงานที่ดีให้เกียรติกัน จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนอยากทำงานเกิดความรู้สึกอยากมาทำงาน สนุกกับการทำงานทุกวัน โดยไม่คิดโอนย้ายไปที่อื่น

10) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานควรเป็นในรูปแบบความชอบ ความถนัด จึงจะปฏิบัติงานนี้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างแรงจูงใจจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ผู้บริหาร และบุคลากร

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า เมื่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น จะเกิดผลดีต่อองค์การ คือความตั้งใจทำงานก็เพิ่มขึ้น บุคลากรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์การก็จะสามารถพัฒนาไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพ นโยบายของผู้บริหารถูกนำไปปฏิบัติ เมื่อภารกิจขององค์การและนโยบายของผู้บริหารถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารก็สามารถเพิ่มรางวัลหรือสวัสดิการใหม่ ๆ ให้บุคลากรได้ เช่น โบนัสประจำปี สนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่ง ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ความจงรักภักดี ทั้งกับผู้บริหาร และต่อองค์การด้วย

อภิปรายผล

1. สิ่งจูงใจที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

1.1) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในลำดับที่ 1

งานราชการเป็นงานที่มีความมั่นคง โอกาสในการถูกเลิกจ้างเป็นไปได้น้อย และทำให้มั่นใจได้ว่า ถ้าทำตามระเบียบก็จะสามารถทำงานได้จนถึงวัยเกษียณอายุ สอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2563, หน้า 59-60) ได้กล่าวสรุปว่า ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาสูงสุด เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของเนตรทราย กาญจนอุดมการ (2552) ได้ศึกษา *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กองอำนาจการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยกรุงเทพมหานคร* ผลการวิจัยสรุปว่า การทำงานราชการถือว่าเป็นงานที่มั่นคง โอกาสในการโยกย้าย หรือให้ออกจากราชการ ก่อนเวลาอันสมควรเป็นไปได้น้อย

1.2) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในลำดับที่ 2

ข้าราชการ ที่มีอายุราชการมากแล้วเงินเดือนก็สูงตามไปด้วย จะเกิดความพึงพอใจกับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งที่ได้รับ แต่ข้าราชการที่เพิ่งบรรจุจะรู้สึกไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนที่ได้รับ ส่วนสวัสดิการมีความเห็นตรงกันว่าเป็นสวัสดิการที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ Herzberg (อ้างถึงใน นลพรรณ บุญฤทธิ์, 2558, หน้า 24-26) ที่เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน ได้กล่าวสรุปว่า ปัจจัยนี้ไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงานมากขึ้นแต่เป็นปัจจัยเบื้องต้นเพื่อลดความไม่พอใจในงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของภาคิน ศรีสังข์งาม (2554) ได้ศึกษา *แรงจูงใจที่มีผลต่อผลผลิตในการดำเนินงานขององค์การ : กรณีศึกษาของบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา* ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ส่งผลต่อมีแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมถึงสวัสดิการ เช่น ที่พักอาศัย เงินกู้ และสิทธิในการลา

1.3) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในลำดับที่ 3

ข้าราชการมีความพึงพอใจในตำแหน่งที่ปฏิบัติ เพราะมีโอกาสที่จะก้าวหน้าทั้งการเลื่อนระดับและการขึ้นสู่สายงานผู้บริหาร ด้วยระบบคุณธรรม สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ E.R.G ของ Alderfer (อ้างถึงใน ปวีณรัตน์ สิงห์วิวัฒน์, 2557, หน้า 38) ได้กล่าวสรุปว่า ความต้องการนี้เป็นผลจากการที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับสภาพแวดล้อมของเขา ทำให้เขาอยากจะได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของนลพรณ บุญฤทธิ์ (2558) ได้ศึกษา *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี* ผลการวิจัยสรุปว่า ตำแหน่งงานถือเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่มีความสำคัญต่อองค์การ การดำรงตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่ง ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

1.4) ด้านลักษณะของงาน ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในลำดับที่ 4

ข้าราชการรู้สึกพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ชอบเป็นงานที่ถนัด ซึ่งตรงสายงานที่ได้ศึกษามา และงานที่ทำงานมีโอกาสจะได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และนำไปต่อยอดเพื่อพัฒนาตนเอง นำไปสู่เส้นทางความก้าวหน้าในอนาคตได้ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (อ้างถึงใน นลพรณ บุญฤทธิ์, 2558, หน้า 24-26) ที่เรียกว่าปัจจัยจูงใจ ได้กล่าวสรุปว่า ลักษณะของงาน เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ และเกิดการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของทศพร ทรงเกียรติ (2554) ได้ศึกษา *แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านภูมิสารสนเทศของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี* ผลการวิจัยสรุปว่า แรงจูงใจด้านลักษณะของงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ด้านเวลา ด้านวิธีการและด้านค่าใช้จ่าย กล่าวคือ งานด้านภูมิสารสนเทศต้องอาศัยแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านต่าง ๆ

1.5) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในลำดับที่ 5

การได้รับการยอมรับนับถือเป็นความรู้สึกของตัวเองว่ามีคุณค่าต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน หรือบางงานก็ไม่มีผลกระทบ ถึงจะได้รับการยอมรับหรือไม่ได้การยอมรับก็ตาม สอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2556, หน้า 59-60) ได้กล่าวสรุปว่า ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาสูงสุด เมื่อมีความพอใจในขั้นที่ 1 และ 2 มนุษย์จะเกิดความต้องการใหม่ ในขั้นที่ 3 คือต้องการให้เป็นที่รักใคร่ของคนในสังคม ต้องการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นลพรณ บุญฤทธิ์ (2558) ได้ศึกษา *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี* ผลการวิจัยสรุปว่า การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ผู้บังคับบัญชายอมรับในความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากอยู่แล้ว

1.6) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในลำดับที่ 6

ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี จะทำให้บรรยากาศในการทำงานดีตามไปด้วย เกิดความรู้สึกอยากมาทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือและทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อความสำเร็จของงานซึ่งก็จะมีเพื่อนร่วมงานที่ชอบหลีกเลี่ยงงาน หรือถึงขั้นทำงานไม่เป็น ผลมาจากระบบอุปถัมภ์นั่นเอง สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี x ทฤษฎี y ของแมคเกอร์เกอร์ (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2556ข, หน้า 60) ได้กล่าวสรุปว่า ทฤษฎี x เป็นสมมุติฐานของกลุ่มมองคนในแง่ลบ มองว่ามนุษย์สัตว์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุดไม่ชอบทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงาน และทฤษฎี y เป็นสมมุติฐานของกลุ่มมองคนในแง่บวก มนุษย์อยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องมีการสังสรรค์และอยู่ในสังคม มีโอกาสพบปะกับเพื่อนร่วมงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของเนตรทราย กาญจนอุดมการ (2552) ได้ศึกษา *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กองอำนวยการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยกรุงเทพมหานคร* ผลการวิจัยสรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่เอื้อให้เกิดแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น เมื่อเกิดปัญหาจะได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และสามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหา รวมถึงความรู้สึกสบายใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

2. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

1) มีปัญหาด้านการประสานงานระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากช่องว่างระหว่างวัย สอดคล้องกับแนวคิดของชลิตา ศรมณี (2563ก, หน้า 17-19) ได้กล่าวสรุปว่า ความสัมพันธ์ในระบบราชการ ถูกกำหนดโดยกฎระเบียบการปฏิบัติราชการ และจะต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ และสอดคล้องแนวคิดของ ชลิตา ศรมณี (2564ข, หน้า 74-75) ได้กล่าวสรุปว่า ไม่ว่าหน่วยงานจะเล็กเพียงใดก็ตามมนุษย์ 2-3 คนนั้น ก็อาจขัดแย้งกันได้ โดยเหตุผลที่ว่ามนุษย์นั้นมีความแตกต่างกันเสมอในทุก ๆ ด้าน เช่น ความคิด ความต้องการ ความสามารถ ความรู้ ทัศนคติต่อการทำงาน เป็นต้น และสิ่งเหล่านี้จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานขึ้น

2) มีปัญหาขาดความรู้ในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองท้องถิ่น เนื่องจากกระบวนการทำงานมีขั้นตอนค่อนข้างมาก จะทำให้เกิดปัญหาการทำงานไม่คล่องตัว สอดคล้องกับแนวคิดของชลิตา ศรมณี (2563ก, หน้า 17-19) ได้กล่าวสรุปว่า องค์ประกอบของระบบราชการ จะมี กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบและข้อบังคับดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ นอกจากนี้ถ้าหากมีการปฏิบัติงานผิดขั้นตอนหรือผิดกฎเกณฑ์ที่ระบุไว้ ก็จะมีบทบาทลงโทษกำหนดไว้อย่างชัดเจนถึงความผิดในลักษณะต่าง ๆ

3) มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ล่าช้าเนื่องจากมีสายบังคับบัญชาจำนวนมากเกินไป ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของชลิตา ศรมณี (2563ก, หน้า 19-22) ได้กล่าวสรุปว่า ระบบราชการไม่ยอมให้มีการยืดหยุ่นเมื่อตั้งกฎเกณฑ์อะไรขึ้นมา แล้วจะต้องปฏิบัติตามเสมอ เรื่องใดที่ไม่มีกฎหมาย

บ่งบอกไว้ว่าอยู่ในความรับผิดชอบของตน ก็จะโยนไปให้หน่วยงานอื่นหรือโยนให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงพิจารณา ทำให้การทำงานล่าช้าเกิดความคั่งค้างของงาน

4) ความยุ่งยากในการปฏิบัติงานเนื่องจากมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองท้องถิ่นค่อนข้างมาก สอดคล้องกับแนวคิดของชลิตา ศรมณี (2564ข, หน้า 74-75) ได้อธิบายว่า ทุกหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนย่อมจะต้องพบปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเสมอ การทำงานในองค์กรไม่ใช่เรื่องง่ายที่ทุกคนทำได้โดยง่าย แต่การทำงานมีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มีวินัย มีระเบียบ มีการสั่งการ การควบคุมงานเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร การทำงานในองค์กรจึงเป็นเรื่องยุ่งยากและลำบากในระดับหนึ่ง และสอดคล้องกับงานวิจัยของนลพรรณ บุญฤทธิ (2558) ได้ศึกษา *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี* ผลการวิจัยสรุปว่า ความสามารถเป็นอีกส่วนหนึ่งของปัจจัยอิทธิพลการปฏิบัติงาน ที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

5) ขาดการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ไม่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกันเป็นเวลานาน ทำให้ไม่สามารถทำงานทดแทนกันได้ ประกอบกับไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Max Weber (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2563ก, หน้า 17) ได้อธิบายว่า ระบบราชการที่ดีจะต้องมีการกำหนดสิทธิหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ในแต่ละสายการบังคับบัญชา เช่น จัดทำคู่มือการทำงาน (Job Description) และสอดคล้องกับงานวิจัยของนลพรรณ บุญฤทธิ (2558) ได้ศึกษา *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี* ผลการวิจัยสรุปว่า โครงสร้าง ถือเป็นปัจจัยอิทธิพลในการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากโครงสร้างจะเป็นการกำหนด จัดสรรหน่วยงาน ตำแหน่งหน้าที่รายละเอียดของงานแต่ละประเภทให้เป็นสัดส่วนที่ถูกต้องและเหมาะสม

6) การมีทัศนคติ แนวความคิดที่ไม่ต้องกัน ไม่เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของชลิตา ศรมณี (2564ข, หน้า 74-75) ได้กล่าวสรุปว่า ไม่ว่าจะหน่วยงานจะเล็กเพียงใดก็ตาม มนุษย์ 2-3 คนนั้นก็อาจขัดแย้งกันได้ โดยเหตุผลที่ว่ามนุษย์นั้นมีความแตกต่างกันเสมอในทุก ๆ ด้าน เช่น ความคิด ความต้องการ ความสามารถ ความรู้ ทัศนคติต่อการทำงาน เป็นต้น และสิ่งเหล่านี้จะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานขึ้น

7) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง เป็นปัจจัยที่สำคัญในการรับราชการ ข้าราชการมองหาความก้าวหน้าในสายงานที่ตนปฏิบัติ การสร้างโอกาสที่จะได้มาซึ่งความก้าวหน้า จึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการเจริญก้าวหน้ามากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ E.R.G ของ Alderfer (อ้างถึงใน ปวีณรัตน์ สิงห์วัฒน์, 2557, หน้า 39) ได้กล่าวสรุปว่า ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ความต้องการนี้เป็นผลจากการที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับสภาพแวดล้อมของเขา ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Max Weber (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2563ก, หน้า 17) ได้กล่าวสรุปว่า ระบบราชการที่ดีจะต้อง มีระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขัน เช่น การสอบบรรจุการสอบเลื่อนระดับ เป็นต้น

3. ข้อเสนอแนะและแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

1) ควรมีการปรับทัศนคติแนวความคิดไม่ยึดติดกับความคิดของตนเองเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของยงยุทธ เกษสาคร (อ้างถึงใน ปวีณรัตน์ สิงห์วัฒน์, 2557, หน้า 29-31) ได้กล่าวสรุปว่า การสร้างระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ จะช่วยสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความร่วมมือประสานใจให้งานสำเร็จ และการสื่อสารที่ดี การประสานงานจะเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว เต็มไปด้วยสายตาแห่งการบริการ บรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ทุกคนในที่นี้มีเจตคติที่ดี ในการทำงาน

2) สนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานที่หลากหลายมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานทดแทนกันได้ ควรให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน และทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ทุกคนรับรู้กระบวนการทั้งหมด และสนับสนุนในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Max Weber (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2563ก, หน้า 17) ได้กล่าวสรุปว่า ระบบราชการที่ดีจะต้องมีการกำหนดสิทธิหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ในแต่ละสายการบังคับบัญชา เช่น จัดทำคู่มือการทำงาน (Job Description) และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิภา พิงวิวัฒน์นิกุล (2564, หน้า 4-7) ได้กล่าวสรุปว่า การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาบุคคลในขณะปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และทำให้การทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นไปด้วยความพึงพอใจ

3) ควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อลดความตึงเครียดจากการทำงานของข้าราชการ สอดคล้องกับแนวคิดของยงยุทธ เกษสาคร (อ้างถึงใน ปวีณรัตน์ สิงห์วัฒน์, 2557, หน้า 29-31) ได้กล่าวสรุปว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานนับเป็นประการหนึ่งที่สำคัญของผู้นำซึ่งเป็นเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจโดยผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต เช่น ห้องทำงานสะอาด ปลอดภัย

4) ควรสร้าง Work life Balance คือ แนวคิดเกี่ยวกับการปรับสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อลดผลกระทบจากการทำงานหนักเกินไป สอดคล้องกับแนวคิดชลิตา ศรมณี (2564ก, หน้า 5-7) ได้กล่าวสรุปว่า ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ได้ขึ้นอยู่กับหลักการ ขั้นตอน และเทคนิคการพัฒนาที่เหมาะสมเท่านั้น แต่ยังมีปัจจัยสำคัญอีกหลายประการที่จะช่วยให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จ เช่น มุ่งเน้นการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงาน

5) ควรเปิดโอกาสให้ตำแหน่งประเภททั่วไปได้มีโอกาสก้าวหน้าเช่นเดียวกับประเภทวิชาการ รวมถึงควรมีการปรับเงินเดือนในสายงานประเภททั่วไป ให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Max Weber (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2563ก, หน้า 17) ได้กล่าวสรุปว่า ระบบราชการที่ดีจะต้อง มีระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขัน เช่น การสอบบรรจุการสอบเลื่อนระดับ เป็นต้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของกรองกาญจน์ ทองสุข (2554) ได้ศึกษา *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากรในวิทยาลัยการอาชีพ จังหวัดร้อยเอ็ด* ผลการวิจัยสรุปว่า การสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด ด้านความสำเร็จของงาน ควรมีปรับค่าตอบแทนให้มีความเป็นธรรมมากขึ้นโดยอาจพิจารณาจากการสร้างผลงานของบุคลากร

6) ควรจัดให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิด วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2564, หน้า 4-7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้กล่าวสรุปว่า การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาบุคคลในขณะปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และทำให้การทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นไปด้วยความพึงพอใจ

7) ควรสร้าง Happy Workplace หรือองค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรที่สามารถสร้างความสุขทั้งด้านร่างกายและจิตใจให้กับพนักงานทุกคน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เป็นไปในแนวทางที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับแนวคิดของชลิดา ศรมณี (2564ก, หน้า 5-7) ได้กล่าวสรุปว่า ปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ได้ขึ้นอยู่กับหลักการ ขั้นตอน และเทคนิคการพัฒนาที่เหมาะสมเท่านั้น แต่ยังมีปัจจัยสำคัญอีกหลายประการที่จะช่วยให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จ เช่น มุ่งเน้นการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงาน

8) ควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร เช่น มีของขวัญในวันเกิด ประกาศเกียรติคุณ โล่รางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และโบนัสประจำปี สอดคล้องกับแนวคิดของยงยุทธ เกษสาคร (อ้างถึงใน ปวีณรัตน์ สิงห์วิวัฒน์, 2557, หน้า 29-31) ได้กล่าวสรุปว่า การให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง การให้รางวัลในโอกาสอันควร สิ่งเหล่านั้นเป็นปัจจัยที่ยั่วหรือกระตุ้นให้มนุษย์อยากทำงานเหมือนกันโดยธรรมชาติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกรองกาญจน์ ทองสุข (2554) ได้ศึกษา *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากรในวิทยาลัยการอาชีพ จังหวัดร้อยเอ็ด* ผลการวิจัยสรุปว่า การสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด ด้านความต้องการความผูกพันผู้บังคับบัญชาควรใช้หลักธรรมาภิบาลในการปกครองให้ความเป็นธรรมกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและเป็นกันเอง รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

9) ผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะการเป็นผู้นำเห็นอกเห็นใจสามารถแก้ไขปัญหาได้เมื่องาน เกิดข้อผิดพลาดและเพื่อนร่วมงานที่ดีให้เกียรติกัน จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนอยากทำงาน โดยไม่คิดโอนย้ายไปที่อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของยงยุทธ เกษสาคร (อ้างถึงใน ปวีณรัตน์ สิงห์วิวัฒน์, 2557, หน้า 29-31) ได้กล่าวสรุปว่า การช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา ต้องการคำแนะนำหรือชี้แจง โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบาย ผู้บังคับบัญชาอาจเข้าช่วยเหลือแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ เช่น ให้คำแนะนำ ร่วมคิดหาวิธีแก้ปัญหา จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้งหรือปล่อยให้เขาทำงานอย่างโดดเดี่ยว

10) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานควรเป็นในรูปแบบความชอบ ความถนัด สอดคล้องกับแนวคิดของยงยุทธ เกษสาคร (อ้างถึงใน ปวีณรัตน์ สิงห์วิวัฒน์, 2557, หน้า 29-31) ได้กล่าวสรุปว่า การจัดระบบการเดินทางของงาน พยายามจัดระบบงานให้ดีเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการทำงาน การจัดงานให้เหมาะสมกับคนทั้งชนิดและปริมาณของงาน ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่ตนถนัดมีปริมาณของงานเหมาะสมกับคนกับความสามารถของบุคคล จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความสนุกและเต็มใจจนไม่รู้สึกรู้สึกเหน็ดเหนื่อย

4. การสร้างแรงจูงใจจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ผู้บริหาร และบุคลากร

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า เมื่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น จะเกิดผลดีต่อองค์การ ที่เห็นได้ชัดเจนจะเป็นเรื่องความตั้งใจทำงานก็เพิ่มขึ้น มีความกระตือรือร้น นอกจากนี้ยังมีความต้องการที่จะ ทำท้าทายกับงานใหม่ ๆ กล้าที่จะลองใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน บุคลากรที่มุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ องค์การก็จะสามารถพัฒนาไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความ ต้องการประชาชน ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์การ รวมถึงนโยบายของผู้บริหารก็จะถูกนำไปปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อภารกิจขององค์การ และนโยบายของผู้บริหารถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารก็สามารถเพิ่มรางวัลหรือสวัสดิการใหม่ ๆ ให้บุคลากรได้ เช่น โบนัสประจำปี การประเมินอย่าง ตรงไปตรงมา ระบบประเมินที่ทำให้บุคลากรได้มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน เกิดความจงรักภักดี ทั้งกับผู้บริหารและต่อองค์การ ซึ่งจะช่วยลดการลาออก โอนย้ายของบุคลากร องค์การ ก็จะสามารถรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การไว้ได้ ทั้งนี้ การเป็นผู้บริหารที่ดีหรือ มีเพื่อนร่วมงานที่ดียิ่งเชื่อมโยงต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรได้ ถ้าหากองค์การบริหารส่วนจังหวัด สระแก้ว สามารถสร้างบรรยากาศที่ทำให้แรงจูงใจของบุคลากร เพิ่มขึ้นมาได้ ไม่เพียงแค่ว่าบุคลากรแต่ทั้ง องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วก็จะสามารถมุ่งไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพได้ สอดคล้อง กับแนวคิดของเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (อ้างถึงใน ปวีณรัตน์ สิงห์วัฒน์, 2557, หน้า 18) ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ ในการที่จะควบคุม พฤติกรรมมนุษย์ที่ต่างกันเกิดขึ้นโดยมีสาเหตุ ให้แสดงออกในรูปแบบและทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จ ขององค์การ การจูงใจจึงมีความสำคัญต่อองค์การ คือ องค์การจะได้คนดีมีความสามารถมาร่วมงานกับองค์การ และอยู่กับองค์การ ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรจะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ต่อผู้บริหาร คือ จะช่วยให้การมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เอื้ออำนวยต่อ การสั่งการ และต่อบุคลากร คือ ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การและสนองต่อความต้องการ ของตนเองได้พร้อม ๆ กัน สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์การได้สะดวกขึ้น ได้รับ ความยุติธรรมจากองค์การ และฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องค่าตอบแทนและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและปฏิบัติการ ดังนี้

1. ควรจัดให้มีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดการทำกิจกรรมร่วมกัน หรือวิธีการ แนวทางที่จะช่วยพัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรแต่ละฝ่ายให้ไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงกลุ่มคน ในแต่ละรุ่นได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อลดปัญหาช่องว่างระหว่างวัย

2. ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรมีการมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานให้ชัดเจน โดยงานที่ได้รับมอบหมายควรมีลักษณะงานไม่ซับซ้อน และง่ายต่อการปฏิบัติงาน จึงจะสามารถทำให้เกิดความสุขในการทำงานได้ และทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี

3. ควรมีการจัดหาเทคโนโลยี อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยรองรับการทำงานที่ต้องการความถูกต้อง และรวดเร็วในปัจจุบัน จัดสรรให้มีจำนวนเพียงพอต่อการใช้งาน มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดี เช่น เพิ่มแสงสว่างให้เพียงพอ โຕะ เก้าอี้ได้มาตรฐาน มีที่จัดเก็บเอกสารที่เพียงพอและง่ายต่อการค้นหา

4. ควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งสร้างความตื่นตัวและความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับบุคลากร

5. องค์กรต้องมีความสามารถในการสรรหาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านคนที่มีคุณภาพไว้ให้ได้ นอกเหนือจากกระบวนการสรรหาบรรจุแต่ตั้งบุคคลเข้าในระบบแล้ว องค์กรควรให้รางวัล ในโอกาสอันควร อาทิ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ที่เหมาะสมกับผลงาน ซึ่งจะต้องสนองต่อความต้องการของบุคคลให้ได้

ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากมีข้อจำกัดในด้านระยะเวลา และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อีกทั้งการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) คือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วเท่านั้น อาจทำให้ผลการวิจัยไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในหัวข้อการวิจัยเดียวกันนี้ โดยเพิ่มจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และเพิ่มกลุ่มประเภทพนักงานจ้างด้วย ซึ่งก็ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วด้วยเช่นกัน เพื่อข้อมูลการวิจัยจะได้มีความครบถ้วนมากยิ่งขึ้น และสามารถนำผลการวิจัยที่สมบูรณ์ นำไปเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อันจะส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับหน่วยงานจนเกษียณอายุราชการ ลดปัญหาอัตราการลาออก และการโอนย้าย

เอกสารอ้างอิง

กรองกาญจน์ ทองสุข. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากร ในวิทยาลัยการอาชีพ จังหวัดร้อยเอ็ด*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ชลิตา ธรรมณี. (2563ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการขยายและแนวคิดเชิงทฤษฎี รัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต.

- ชลิตา ศรมณี. (2564ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ทศพร ทรงเกียรติ. (2554). *แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านภูมิสารสนเทศของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เนตรทราย กาญจนอุดมการ. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กองอำนวยการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร*. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นลพรรณ บุญฤทธิ์. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปวีณรัตน์ สิงห์วัฒน์. (2557). *แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดลำปาง*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- ภาคิน ศรีสังข์งาม. (2554). *แรงจูงใจที่มีผลต่อผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์การ : กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. สารนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.
- วิภา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2563ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2563ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ศิริลักษณ์ ตันตยกุล (2563). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเมือง และการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.