

แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
กรณีศึกษา กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน*

**Guideline for Motivating Enrichment of the Government Official : A Case Study of
Financial Administration Division, Department of Labour Protection and Welfare**

รวิภา แก้ววิเชียร**

Rawipa Kaewwichian

6414832036@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) สิ่งที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในอาชีพ และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน 2) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการ ประกอบด้วย ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการควรจะปรับให้เหมาะสมกับค่าครองชีพและสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ควรจะปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่เหมาะสมกับการทำงาน ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้พัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในหน่วยงาน ให้เกิดความรักสามัคคี ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

คำสำคัญ: การเสริมสร้างแรงจูงใจ; การปฏิบัติงาน; ข้าราชการ

Keywords: Motivational Enhancement; Operation; Government Official

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรณีศึกษา กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

**นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นวิสัยทัศน์ที่กำหนดทิศทางการพัฒนาของประเทศไทย และเพื่อให้สามารถสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ รัฐบาลจึงได้กำหนดนโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งเป็นรูปแบบการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ระบบราชการ ซึ่งเป็นกำลังหลักของประเทศในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ Thailand 4.0 จะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องและส่งเสริมวิสัยทัศน์ดังกล่าว และในปัจจุบันหน่วยงานของรัฐได้ปรับตัวเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 ด้วยการปฏิวัติความคิด ปฏิรูปตนเองโดยการปรับเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น (Skill-Set) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior Set) และปรับเปลี่ยนระบบนิเวศ (Ecosystem) โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ (Better Governance, Happier Citizens) ซึ่งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (ศิริลักษณ์ ตันตยกุล, 2565 หน้า 32-34)

การบริหารงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหาร(4Ms) ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “คน” ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นสิ่งมีชีวิตซึ่งมีจิตใจมีอารมณ์ มีสติปัญญาและมีความรู้สึกและคนสามารถสร้างคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มได้ สามารถเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะทางด้านความคิดและการกระทำ อย่างไรก็ตามแม้ว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดีเพียงใด แต่หากบุคลากรเหล่านั้นขาดความตั้งใจ และขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ที่ได้ก็จะไม่ดีและทำให้องค์กรประสบความล้มเหลวได้ ดังนั้นเพื่อที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เมื่อบุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดผลดีแก่องค์กร ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

วิโรจน์ กอสกุล (2565ข, หน้า 81) อธิบายว่าแรงจูงใจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่กำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีแรงจูงใจในการทำงาน จะทำงานอย่างทุ่มเทมากกว่าผู้อื่นทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาในเชิงบวก มีความกระตือรือร้นที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ อย่างทุ่มเทเต็ม กำลังความสามารถ ขณะเดียวกันหากมนุษย์ขาดแรงจูงใจและความพึงพอใจ จะทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาในเชิงลบ ทำกิจกรรมนั้นๆให้ผ่านๆไป ไม่เอาใจใส่กับการทำกิจกรรมซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรในระยะยาวได้

กองบริหารการคลัง เป็นหน่วยงานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ซึ่งมีหน้าที่สำคัญในการสนับสนุนภารกิจหลักของกรมฯ มีความจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความรู้และเข้าใจในระเบียบ และกฎหมายที่จะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ในขณะเดียวกันการปฏิบัติงาน

ดังกล่าวเป็นงานที่มีปริมาณมากและมีความหลากหลาย ก่อให้เกิดปัญหางานล้นมือ ส่งผลให้ที่ผ่านมามีอัตราการลาออก การโอนไปยังหน่วยงานอื่น อีกทั้งข้าราชการส่วนหนึ่งเมื่อปฏิบัติงานมานานก็จะเกิดความเบื่อหน่ายขาดความกระตือรือร้น ปฏิบัติงานเพียงเฉพาะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ไปวัน ๆ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยซึ่งเป็นข้าราชการสังกัดกองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา

- 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- 2) แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเรื่อง แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) โดยผู้วิจัยสังเคราะห์จากทฤษฎี (Two factors Theory) ของ Frederick Herzberg (1968 อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2561, หน้า131) ดังนี้

แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ปัจจัยจูงใจ (Motivator factor)

1. การได้รับการยอมรับนับถือ
2. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
3. ความก้าวหน้าในอาชีพ

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors)

1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
2. ความมั่นคงในอาชีพ
3. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีวิธีการวิจัย ดังนี้

- 1) การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการเก็บข้อมูลจากเอกสารวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 2) การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานภายในกองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ได้แก่ ข้าราชการ สังกัดกองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยพิจารณาคุณลักษณะจากตำแหน่งงาน และประสบการณ์ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการคัดเลือกแบบเจาะจง ซึ่งมีการกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษาจึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) จำนวน 10 คน ได้แก่
 - 2.1 ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย นักวิชาการพัสดุชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน และนักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน
 - 2.2 ข้าราชการระดับชำนาญการ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ จำนวน 3 คน
 - 2.3 ข้าราชการระดับปฏิบัติการจำนวน 4 คน ประกอบด้วย นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ จำนวน 2 คน และนักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการจำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาเรื่องแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรณีศึกษา กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งกำหนดลักษณะของคำถามที่มีลักษณะปลายเปิด มีความยืดหยุ่น และนำคำสำคัญ (Keywords) มาใช้ประกอบในการชักจูงผู้ให้สัมภาษณ์ให้ตรงประเด็น โดยลักษณะคำถามจะปรับเปลี่ยนถ้อยคำเพื่อกระตุ้นผู้ให้สัมภาษณ์ให้มีส่วนร่วมในการตอบคำถามในประเด็นที่สอดคล้องกับงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ใช้วิธีการจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการจดบันทึกและบันทึกเสียงก่อนการสนทนาทุกครั้ง

วิธีการรวบรวมข้อมูล

การศึกษาเรื่องแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปโดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลผู้อื่นได้มีการบันทึกเอาไว้แล้ว ได้แก่

- 1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย เอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น
- 1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น
- 1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ งานที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ ไว้อย่างละเอียด
- 1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์การปฏิบัติราชการ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ กฎกระทรวง พระราชบัญญัติ คู่มือการปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) มีคำถามที่มีลักษณะปลายเปิดและถามกลับไปมาตามคำถามที่เตรียมไว้ มีความยืดหยุ่นและนำคำสำคัญ (Keywords) มาใช้ประกอบในการซักจูงผู้ให้สัมภาษณ์ให้ตรงประเด็นโดยลักษณะคำถามจะปรับเปลี่ยนถ้อยคำเพื่อกระตุ้นผู้ให้สัมภาษณ์ให้มีส่วนร่วมในการตอบคำถามในประเด็นที่สอดคล้องกับงานวิจัย ผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์ โดยมีการจดบันทึกและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ให้สัมภาษณ์ (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565ก, หน้า 56)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม และนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม พร้อมทั้งเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน
4. นำข้อมูลที่ได้จากการมาวิเคราะห์ เพื่อทำการสรุปผลวิจัย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบการพรรณนา

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานของข้าราชการกองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้

1. สิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในอาชีพ และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

ผลการศึกษาพบว่าสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน แบ่งเป็นแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ในหน่วยงานซึ่งต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น หากได้รับการยอมรับนับถือ จะทำให้รู้สึกเกิดความภาคภูมิใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น อีกทั้งจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ช่วยสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดความรัก เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน จะส่งผลต่อแรงจูงใจของข้าราชการ เป็นแรงขับเคลื่อนให้ทำงานนั้นๆ สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังมี การยอมรับนับถือจากคนในครอบครัวและญาติพี่น้องที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากอาชีพข้าราชการเป็นอาชีพที่มีหน้าที่การงานมั่นคง สวัสดิการที่ดี อีกทั้งความเชื่อของคนรุ่นเก่าที่มองว่า เป็นข้าราชการคือการเป็นเจ้าคนนายคน ส่งผลให้ครอบครัว ญาติพี่น้องเกิดการชื่นชม ยกย่อง เมื่อได้รับการยอมรับนับถือจากครอบครัวญาติพี่น้องแล้ว จะทำให้อารมณ์ภาคภูมิใจ และมีแรงผลักดันที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพและเติบโตในหน้าที่การงานต่อไป

1.2 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เนื่องจากลักษณะงานที่ของข้าราชการกองบริหารการคลังมีคุณลักษณะที่จำกัดตำแหน่งด้วยคุณวุฒิที่ต้องมีทักษะเฉพาะด้าน ข้าราชการโดยส่วนใหญ่จึงเรียนจบและทำงานตรงสายที่ตนได้เรียนมาทำให้ได้ปฏิบัติงานที่ตนมีความรู้และถนัดในงานที่ปฏิบัติจึงส่งผลให้เกิดความรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานและมีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทำผลงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน จะทำให้บุคลากรลงมือปฏิบัติด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่น และเต็มที่กับงาน อีกทั้งลักษณะงานที่มีความสมดุล กล่าวคือ ไม่หนักเกินไปจนทำให้รู้สึกเครียด เหนื่อยล้า และไม่สามารถสร้างความสมดุลในชีวิตได้ เป็นสิ่งที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญเช่นกัน เพราะหากปฏิบัติงานหนักจนเกินไปจะทำให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ เกิดความรู้สึกท้อแท้และเบื่อหน่ายหมดแรงในการทำงานได้

1.3 ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมาก เนื่องจากอาชีพข้าราชการเป็นอาชีพทางที่มีเส้นทางความก้าวหน้า

ในอาชีพที่ชัดเจน ข้าราชการสามารถวางแผนความก้าวหน้าของตนเองได้ มีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามระยะเวลาและระดับ และเมื่องานได้รับการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจำเป็นต้องมีการหน้าที่รับผิดชอบที่มากขึ้น ประกอบกับคุณวุฒิที่สูงขึ้น จะทำให้ข้าราชการเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ในภาระงาน ตลอดจนทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็น ให้ตนเองมีความพร้อมที่จะเติบโตก้าวหน้าในอาชีพต่อไป และจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

1.4 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานอย่างมาก โดยส่วนใหญ่แล้วค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับเป็นสิ่งจูงใจลำดับต้นๆ ที่จะทำให้คนตัดสินใจที่จะทำหรือไม่ทำงานนั้นๆ หากได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมจะสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีพ ทำให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน นอกจากนี้การได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจและค่าครองชีพในปัจจุบัน รวมถึงสวัสดิการที่สร้างความมั่นคงในชีวิต เป็นสิ่งสำคัญเสริมสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่น และทำให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและยาวนาน

1.5 ด้านความมั่นคงในอาชีพ เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานอย่างมาก เนื่องจากอาชีพข้าราชการเป็นอาชีพที่มั่นคง มีเกียรติและศักดิ์ศรี ทำให้ข้าราชการเกิดความภาคภูมิใจในความมั่นคงในอาชีพของตน เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการเข้าสู่ระบบงานราชการสามารถทำได้ยากและการออกจากราชการก็ยากเช่นกัน ไม่ว่าจะสถานะเศรษฐกิจจะย่ำแย่หรือเกิดโรคระบาด อาชีพข้าราชการไม่ได้รับผลกระทบ ซึ่งหากเราไม่ทำผิดวินัยร้ายแรงก็ไม่ต้องกังวลว่าจะถูกเลิกจ้างหรือให้ออกจากงาน อีกทั้งอาชีพข้าราชการเป็นอาชีพที่มีความปลอดภัยสูงในอาชีพและตำแหน่ง จะทำให้ข้าราชการรู้สึกมั่นใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความกังวลที่จะเกิดอันตราย

1.6 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เนื่องจากลักษณะงานที่มีความสอดคล้องกันเป็นระบบต้องประสานงานร่วมกัน จึงมีความสำคัญมากที่บุคลากรในหน่วยงานจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี มีความไว้วางใจในการทำงานต่อกัน มีการเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จในภารกิจที่ได้รับมอบหมายมีเพื่อนร่วมงานที่ดี คอยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จะทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น เพราะทุกคนให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกัน ส่งผลให้บรรยากาศภายในที่ทำงานน่าอยู่ ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ

2. แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ประกอบด้วย

2.1 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ควรจะปรับเพิ่มขึ้นให้เหมาะสมกับค่าครองชีพและสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน อีกทั้งควรกำหนดค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยสอดคล้องกับความรับผิดชอบของบุคลากรด้วย รวมไปถึงกระบวนการ

การพิจารณาขั้นเงินเดือนที่ควรจะมี ความชัดเจนของสัดส่วนเปอร์เซ็นต์ที่เหมาะสมและเป็นธรรม อีกทั้งควรมีสวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการกองบริหารการคลัง เช่น สวัสดิการบ้านพักข้าราชการ, สวัสดิการรถรับ-ส่ง เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ข้าราชการ การให้เงินล่วงเวลา (OT) สำหรับข้าราชการที่มีภาระงานเยอะเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 ด้านสภาพแวดล้อมและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ควรจะปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่เหมาะสมกับการทำงาน อีกทั้งหน่วยงานควรจัดให้มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย และอุปกรณ์ที่มีคุณภาพสูง มีอินเทอร์เน็ตที่มีความเสถียรสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการเกิดความพึงพอใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างความสะดวกและจูงใจให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงานของตน

2.3 ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้พัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตามความสนใจและลักษณะงานที่ข้าราชการปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเมื่อข้าราชการได้พัฒนาทักษะความรู้แล้วความสามารถมีความรู้และเกิดความชำนาญในงานที่ตนปฏิบัติหรืองานที่ตนสนใจแล้วจะทำให้เกิดและมั่นใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.4 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต้องประสานงานด้วยกันหลายฝ่าย ควรจะมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาต้องขับเคลื่อนบรรยากาศที่ดีด้วยการจะจัดกิจกรรมเพื่อกระชับความสัมพันธ์ในองค์กรและลดผลกระทบของบุคลากรในหน่วยงาน อีกทั้งหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับตัวบุคคลให้มากขึ้น แสดงถึงความรักความใส่ใจ เช่น การมอบรางวัลสำหรับคนที่ตั้งใจทำงาน ซึ่งนอกเหนือจากการให้ขั้นพิเศษ อีกทั้งเขียนการ์ดอวยพรวันเกิดเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี จะทำให้ผู้รับเกิดความรักและผูกพันกับหน่วยงานมากขึ้น และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของ Herzberg (1968 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2561, หน้า131) แบ่งปัจจัยออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มาเป็นแนวคิดหลักในการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้เลือกปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและความก้าวหน้าในอาชีพ และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในอาชีพ และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน รวมทั้งหมด 6 ด้าน เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 6 ด้านข้างต้นที่ผู้วิจัยได้เลือกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าด้านอื่น ๆ โดยสามารถนำแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. สิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านค่าตอบแทน

และสวัสดิการที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในอาชีพ และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน สิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครอง มีประเด็นที่นำมาอภิปรายได้ ดังนี้

1.1 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น จำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นหากได้รับการยอมรับนับถือ จะทำให้รู้สึกเกิดความภาคภูมิใจ ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการ อีอาร์จี ของ Clayton Alderfer (1969 อ้างถึงในจักรภพ ธรรมณี, 2565, หน้า 54) ที่ได้อธิบายความต้องการของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs = R) ซึ่งเป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกันในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ เป็นลักษณะของมนุษย์ที่ต้องการอยู่ร่วมกัน รวมไปถึงการได้รับการยอมรับจากครอบครัว เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาจะทำให้รู้สึกเกิดความภาคภูมิใจและมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้นเกิดพลังที่จะขับเคลื่อนให้สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธันย์ธิดา มโนนิติธรรม (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปว่า ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก ทั้งการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและจากเพื่อนร่วมงาน โดยรับรู้ได้จากกรที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ทำเป็นงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง และการได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานมีการทำงานเป็นทีม ส่งผลทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

1.2 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เนื่องจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีคุณลักษณะที่จำกัดตำแหน่งด้วยคุณวุฒิที่ต้องมีทักษะเฉพาะด้าน ข้าราชการโดยส่วนใหญ่จึงเรียนจบและทำงานตรงสายที่ตนได้เรียนมา ทำให้ข้าราชการกองคลังได้ปฏิบัติงานที่ตนมีความรู้และถนัดในงานที่ปฏิบัติทำให้เกิดความรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานและมีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg (1968 อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2561, หน้า 131) ในส่วนของปัจจัยจูงใจ (Motivator factor) กล่าวคือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน หากเป็นงานที่มีความน่าสนใจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้และกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และหากเป็นงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษามาจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกชอบและผูกพันกับงานและมั่นใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของวาสนา พัฒนานันท์ชัย (2553) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีแรงจูงใจด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติในระดับมาก ซึ่งพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สำเร็จโดยไม่รู้สึกยากลำบาก อีกทั้งมีโอกาสได้แสดงความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และลักษณะงานที่ปฏิบัติได้เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพ เนื่องจากหน่วยงานเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความรู้ความสามารถและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงแนวทางในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

1.3 ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมาก เนื่องจากอาชีพข้าราชการมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนสามารถวางแผนการความก้าวหน้าของตนเองได้ มีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามระยะเวลาและระดับ และเมื่อข้าราชการได้รับการเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น จำเป็นต้องมีภาระหน้าที่รับผิดชอบที่มากขึ้นเช่นกัน จะทำให้ข้าราชการเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ในภาระงาน ตลอดจนทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นให้ตนเองมีความพร้อมที่จะเติบโตก้าวหน้าในอาชีพต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการ อีอาร์จี ของ Clayton Alderfer (1969 อ้างถึงใน จักรภพ ศรมณี, 2565, หน้า 54) ได้อธิบายโดยสรุปว่า ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด มีความต้องการที่จะเจริญเติบโตก้าวหน้าและได้ประสบความสำเร็จในชีวิตโดยการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และใช้ศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการที่จะเข้าไปประจักษ์ตนเองอย่างแท้จริง (Self-actualization needs) ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565, หน้า 13) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสุดท้าย เมื่อความต้องการอื่นๆ ได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลจะต้องการที่จะบรรลุศักยภาพของตนและใช้ศักยภาพที่ตนมีอย่างเต็มความสามารถ ได้แก่ ความเจริญเติบโต ความต้องการก้าวหน้า และความต้องการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ยุภาวรรณ ทองชื่น (2564) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ซึ่งข้าราชการฯ มีความพึงพอใจในตำแหน่งและหน้าที่ที่ปฏิบัติ เพราะมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งทั้งการเลื่อนระดับและการขึ้นสู่สายงานผู้บริหารด้วยระบบคุณธรรมตามระเบียบของหน่วยงาน

1.4 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานอย่างมาก การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1968 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2561, หน้า 131) ในส่วนของปัจจัยจำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ กล่าวคือ เป็นผลตอบแทนที่องค์กรมอบให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานในองค์การในรูปแบบของเงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการอย่างเหมาะสม เป็นธรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานและความต้องการอื่นๆ ของผู้ปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของอารีญา จิตตา (2561) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผลการวิจัยโดยสรุปพบว่า การที่หน่วยงานหรือองค์การจัดสรรค่าตอบแทนและสวัสดิการให้แก่บุคลากรอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม โดยการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากรเพื่อการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของบุคลากรในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

1.5 ด้านความมั่นคงในอาชีพ เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานอย่างมาก เนื่องจากอาชีพข้าราชการเป็นอาชีพที่มั่นคง มีเกียรติและศักดิ์ศรีทำให้

ข้าราชการเกิดความภาคภูมิใจในความมั่นคงในอาชีพของตน จึงเกิดความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวความคิดของ Weber (1947 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565ข, หน้า 8) มีความเห็นว่าการจัดองค์การแบบ Bureaucracy เป็นวิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพกว่าวิธีอื่นๆ ซึ่งมีจัดการองค์การที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่า การจัดการแบบอื่นๆ มีลักษณะมั่นคงถาวรยากแก่การทำลาย และสอดคล้องกับงานวิจัยของธนาพิสิษฐ์ ดิษฐาวัฒนา (2564) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรณีศึกษากองการเจ้าหน้าที่ กรมทางหลวง ผลการวิจัยสรุปว่า ด้านความมั่นคงในอาชีพเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กล่าวถึง อาชีพข้าราชการเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงสูง มีเกียรติ ได้รับการยกย่องนับถือและนำความภาคภูมิใจมาสูครอบครัวด้วย หากไม่ทำผิดวินัยร้ายแรงก็ไม่ต้องกังวลว่าจะถูกเลิกจ้างหรือให้ออกจากงานอีกทั้งอาชีพข้าราชการเป็นอาชีพ อีกทั้งมีความปลอดภัยสูงในอาชีพและตำแหน่ง โดยจะทำให้ข้าราชการรู้สึกมั่นคงและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943 อ้างถึงใน รัฐศิริพันธ์ วัจนานนท์, 2565ข, หน้า 38) กล่าวคือ ความต้องการในขั้นที่ 2 คือ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and security needs) จะเกิดเมื่อขั้นที่แรกได้รับการตอบสนอง ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะรักษาความปลอดภัยหรือรู้สึกมั่นคงในชีวิตของตนเอง ซึ่งรวมถึงความต้องการความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน

1.6 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานต้องประสานงานร่วมกัน มี จึงมีสำคัญมากที่บุคลากรในหน่วยงานจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีมีความไว้วางใจในการทำงานต่อกัน เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ส่งผลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1968 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2561, หน้า 131) ส่วนของปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ แต่เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้บุคลากร ฟังพอใจกับงานมากขึ้น เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดี จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธีรดา ไชยบรรดิษฐ์ (2562) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ผลการวิจัยสรุปว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูฯ ด้านความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งในการปฏิบัติงานของครูฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานมีผู้บังคับบัญชาและที่ยอมรับและยกย่องการทำงาน อีกทั้งมีเพื่อนร่วมงานที่ดีทุกคนให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาในการทำงานเสมอ

2. แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริการการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ควรจะเหมาะสมกับค่าครองชีพและสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน รวมไปถึงกระบวนการพิจารณาขึ้นเงินเดือนที่ควรจะมีความชัดเจนของสัดส่วนเปอร์เซ็นต์ที่เหมาะสมและเป็นธรรม มีสวัสดิการที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการเพิ่มขึ้น เช่น สวัสดิการบ้านพักข้าราชการ, สวัสดิการ รถรับ-ส่ง เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ข้าราชการ และการให้เงินล่วงเวลา (OT) สำหรับข้าราชการที่มีภาระงานเยอะ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

(1968 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2561, หน้า 131) ในส่วนของปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) คือ ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ เช่น ค่าตอบแทนสวัสดิการ ซึ่งเป็นผลตอบแทน ที่องค์การจ่ายให้แก่บุคลากรไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เหมาะสมเป็นไปอย่างเป็นธรรมชาติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มาร์ต ะโหรั้มย (2562) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร : กรณีศึกษาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ ผลการวิจัยสรุปว่า ค่าจ้าง เงินรางวัล และค่าตอบแทน ควรมีความสมดุลกับงานที่ทำและสอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบันและควรมีสวัสดิการด้านต่างๆ อาทิเช่น ค่าใช้จ่ายในด้านการเดินทาง บ้านพักหรือห้องพักสำหรับข้าราชการที่มีเพียงพอต่อความต้องการ ด้านการรักษาพยาบาลสำหรับครอบครัว และครอบคลุมถึงบิดามารดาของคู่สมรส การจัดสวัสดิการเกี่ยวกับการกู้ซื้อบ้านที่ดอกเบี้ยถูก เป็นต้น

2.2 ด้านสภาพแวดล้อมและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานควรจะปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่เหมาะสมกับการทำงาน นอกจากนี้ หน่วยงานควรจะจัดให้มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยและอุปกรณ์ที่มีคุณภาพสูง มีระบบอินเทอร์เน็ตที่มีความเสถียรสูง เพื่อเป็นการสร้างความสะดวกและจูงใจให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงานของตน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล (2565, หน้า34) ได้กล่าวสรุปว่า คุณลักษณะของข้าราชการที่พึงประสงค์ (I AM READY) ว่าประกอบด้วยคุณสมบัติหรือพฤติกรรมที่บุคลากรภาครัฐควรมีหรือควรปฏิบัติ 8 ประการ เช่น Relevancy คือ การเรียนรู้และปรับตัวให้ทันต่อโลก ควรยอมรับและเรียนรู้เครื่องมือ เทคโนโลยีและความคิดใหม่ๆ รวมถึงความสามารถในการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัย ของ อารียา จิตตา (2561) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผลการวิจัยสรุปว่าหน่วยงานควรปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานอยู่เสมอเพื่อความสะดวกรวดเร็วและส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อีกทั้งควรปรับปรุงเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อง่ายต่อการสืบค้นข้อมูลเพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว มีการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน

2.3 ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้พัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตามความสนใจ และลักษณะงานที่ข้าราชการปฏิบัติ เมื่อข้าราชการได้พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถจะทํามีความรู้และเกิดความชำนาญในงานที่ตนปฏิบัติเกิดและมั่นใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สาคร สุขศรีวงศ์ (2551 อ้างถึงใน กานต์ โปธาเจริญ, 2554, หน้า 8) ได้อธิบายถึงกระบวนการที่จะทำให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอ เช่น การฝึกอบรม และการพัฒนา คือการเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันและงานอื่นที่อาจได้รับมอบหมายในอนาคต ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนานอกจากช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะแล้วยังช่วยสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานและทำให้อุบัติการณ์ที่พึงพอใจที่มีความรู้และทักษะต่างๆ เพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อารียา จิตตา (2561) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการ

มาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ต.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผลการวิจัยสรุปว่า เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานควรมีการจัดส่งบุคลากร เข้ารับการอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถและนำไปใช้ประโยชน์ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.4 ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงานร่วมกันควรมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชา ต้องขับเคลื่อนบรรยากาศที่ดีนั้นด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในหน่วยงาน ให้เกิดความรักสามัคคี คอยช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ดังนั้นหน่วยงานควรจัดกิจกรรมเพื่อกระชับความสัมพันธ์ในองค์กรและละลายพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น การจัดสัมมนาภายในหน่วยงาน อีกทั้งหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับตัวบุคคลให้มากขึ้น แสดงถึงความรักความใส่ใจ เช่น การมอบรางวัลสำหรับคนที่ตั้งใจทำงาน ซึ่งนอกเหนือจากการให้ขั้นพิเศษ อีกทั้งการอวยพรวันเกิด เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี จะทำให้ผู้รับเกิดความรักและผูกพันกับหน่วยงานมากขึ้น เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสอดคล้องกับ แนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) (จักรภพ ธรรมณี, 2565, หน้า 4) ในส่วนของแนวคิดความคิดแบบอ่อน (Soft) ซึ่งนักคิดกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับ “คน” มากกว่า “การบริหารจัดการ” ซึ่งเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสามารถในตนเอง ดังนั้นการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์จึงเน้นไปในเรื่องของความไว้วางใจต่อการสร้างพันธกิจผูกพัน ความเกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น กับบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ McClelland (1961 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565ข, หน้า 14) ได้อธิบายว่าในองค์กรมีแรงจูงใจหรือความต้องการ 3 ประการ เช่น ความต้องการที่จะผูกพัน หมายถึง ความต้องการที่จะให้คนอื่นชอบและเป็นมิตรด้วยคนเหล่านี้ ต้องการบรรยากาศการทำงานแบบต่างฝ่ายต่างเข้าใจและร่วมมือซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธนพรธอนุเวช (2564) ได้ศึกษาแนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ผลการวิจัยสรุปว่า แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด คือ ด้านความสัมพันธ์ในองค์กร สถานศึกษาศูนย์ควรมีการสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมงานครูทุกคนต้องให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้กำลังใจ ให้คำแนะนำครูด้วยความเป็นกันเอง อำนวยความสะดวกและสนับสนุนเสมอ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กองบริหารการคลัง กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยงาน โดยการจัดฝึกอบรม ให้บุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ทักษะความสามารถ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาในการปฏิบัติงานและทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัว ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. การสร้างความผูกพันภายในองค์กร หรือการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานการโดยปรับทัศนคติ

ด้วยการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคี และสามารถทำงานเป็นทีมได้ อีกทั้งเพื่อพัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรแต่ละฝ่ายให้ไปในทิศทางเดียวกัน มีความเข้าใจตรงกัน ย่อมทำให้ข้าราชการมีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ควรปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น เพิ่มแสงสว่างให้เพียงพอ โต๊ะเก้าอี้ได้มาตรฐาน มีระบบการเก็บเอกสารที่ง่ายต่อการค้นหา อีกทั้งจัดหาอุปกรณ์สำนักงาน เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อรองรับการปฏิบัติงานที่ต้องการความถูกต้อง สะดวก และรวดเร็ว โดยจัดสรรให้มีจำนวนเพียงพอต่อการใช้งาน สำหรับข้าราชการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการให้มีความรู้สึกรักอยากจะทำงานทุกวัน

4. ควรส่งเสริมการปรับระบบค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรมกันตามสัดส่วนของงานที่ปฏิบัติ อีกทั้งสวัสดิการที่นอกเหนือจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น สวัสดิการที่พักข้าราชการ สวัสดิการเงินล่วงเวลา เป็นต้น

ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการเพิ่มเติม เช่น นโยบาย และการบริหาร ขององค์กร ความเป็นอยู่ส่วนตัว และความสำเร็จในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ได้ผลการศึกษาวិจัยที่ครอบคลุม ต่อการศึกษาสิ่งที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมากยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการหรือบุคลากรของกรมฯ เพื่อเป็นแนวทางให้ ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคลากรต่อไปและเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลของ องค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กานต์ โปธาเจริญ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่. ค้นคว้าอิสระ
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จักรภพ ศรีมณี. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ธนพรธ อนุเวช. (2564). แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. วารสารมหาจุฬานาครทรรณ, 8(7), 193.
- ธนพิสิษฐ์ ดิษฐาวัฒนา. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรณีศึกษากองการเจ้าหน้าที่กรมทางหลวง.
ค้นคว้าอิสระ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ธัญธินชา มโนนิติธรรม. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร. ค้นคว้าอิสระ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธีรดา ไชยบรรดิษฐ์. (2562). แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 11. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- มารุต วัชรรัมย์. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร : กรณีศึกษาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ. ค้นคว้าอิสระ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ยุภาวรรณ ทองชื่น. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว. ค้นคว้าอิสระ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัฐศิริพันธ์ ว่างานนท์. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวินิชาของค์การและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2561). จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาสนา พัฒนานันทพิชัย. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วน พระมหากษัตริย์. สารนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวินิชาระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวินิชาของค์การและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวินิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ศิริลักษณ์ ตันตยกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวินิชาเศรษฐกิจ การเมือง และการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- อารีญา จิตตา. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วน ท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. ค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.