

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร

สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร*

Job Motivation of the Performance Division Officers at

The Bangkok Metropolitan Council Secretariat.

กัญวดี อาคมานูวตร**

Kanwadee Akamanuwat

6614830077@ru.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร โดยการวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการวิจัยเชิงคุณภาพจากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 10 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านนโยบายการบริหาร ซึ่งส่งผลให้ข้าราชการมีความสุขในการทำงาน มีความรักในองค์กร และความสำเร็จในการทำงาน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ด้านการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านความขัดแย้งในการทำงาน ด้านการขาดความรู้ในด้านกฎหมาย และด้านการบริหารงานบุคคล

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน; ข้าราชการกรุงเทพมหานคร; สำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร

Keywords: Job Motivation; Performance Division Officers; The Bangkok Metropolitan Council Secretariat

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระ เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

สำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานด้านวิชาการและธุรการของสภากรุงเทพมหานคร มีหน้าที่และภารกิจหลักในด้านการสนับสนุนการประชุมและการทำงานของสภากรุงเทพมหานคร ทั้งการจัดเตรียมเอกสาร วาระการประชุม และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประชุมของสภากรุงเทพมหานคร บันทึกและจัดทำรายงานการประชุม โดยสภากรุงเทพมหานคร แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่เฉพาะด้านตามที่สภากรุงเทพมหานครมอบหมาย โดยคณะกรรมการเหล่านี้จะช่วยสภากรุงเทพมหานครดำเนินการพิจารณาศึกษาและให้ข้อเสนอแนะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานกรุงเทพมหานคร ซึ่งคณะกรรมการสภากรุงเทพมหานครประกอบด้วย คณะกรรมการสามัญ จำนวน 12 คณะ เป็นคณะกรรมการที่มีการจัดตั้งขึ้นประจำ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับงานสภากรุงเทพมหานครในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะ และคณะกรรมการวิสามัญเป็นคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราวเพื่อพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่สภากรุงเทพมหานครมอบหมาย และคณะกรรมการวิสามัญจะถูกยุบเลิกหลังเสร็จสิ้นภารกิจ โดยคณะกรรมการสามัญ และคณะกรรมการวิสามัญสามารถตั้งคณะอนุกรรมการ เพื่อศึกษาความเฉพาะเจาะจง ในแต่ละเรื่อง ช่วยให้การดำเนินงานของคณะกรรมการมีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และสามารถศึกษารายละเอียดได้มากขึ้น อาจแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญสาขาที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ และคณะกรรมการเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้การดำเนินงานของสภากรุงเทพมหานครมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

สถานการณ์ในปัจจุบันการขาดแคลนบุคลากรในการทำงานเป็นปัญหาที่พบได้ในทุกองค์กรทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เป็นปัญหาสำคัญเนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ดังนั้น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในการทำงานจึงเป็นปัญหาที่ทุกฝ่ายทั้งภาครัฐและเอกชนควรเตรียมการรับมือป้องกันและหาแนวทางในการแก้ไข ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล รวมไปถึงหน่วยงานราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร (กองโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, 2568) กรอบอัตรากำลังของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ มีจำนวนทั้งสิ้น 23,138 คน แต่มีจำนวนคนครองทั้งสิ้น 20,530 คน ไม่รวมมหาวิทยาลัยนวมินทราชิน และสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครมีกรอบอัตรากำลังจำนวนทั้งสิ้น 61 คน แต่มีจำนวนคนครองทั้งสิ้น 58 คน (ข้อมูลเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2568)

สำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยงระหว่างฝ่ายบริหารและ ฝ่ายการเมือง ความแตกต่างในแนวทางการทำงานอาจทำให้เกิดความขัดแย้งหรือความเครียดในที่ทำงาน ข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครมีการย้ายออกเป็นจำนวนมาก เกิดความกดดันในการปฏิบัติงาน ความซับซ้อนของงานทั้งด้านการประสานงาน การจัดเตรียมเอกสาร และการจัดประชุม ซึ่งต้องใช้ความละเอียดรอบคอบสูงภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด อาจทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเบื่อหน่ายและเกิดความเครียด เนื่องจากที่จะต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังต้องประสานงานโดยตรงกับสมาชิกสภากรุงเทพมหานครและผู้บริหาร อาจสร้างความกดดัน หากไม่มีการสนับสนุนที่ดีจากระบบภายใน สำหรับคนที่ต้องการพัฒนาตนเองหรือเปลี่ยนสายงานการทำงานที่ลักษณะงานซ้ำเดิมอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้ต้องการย้ายออก และ ยังต้องปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างมากมาย ทำให้ข้าราชการขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ขาดสิ่งเหนี่ยวนำที่จะทำให้อยากปฏิบัติงานต่อไป และทำให้การบริหารงานภาครัฐขาดประสิทธิภาพ

การโยกย้ายและการลาออกของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานคร อาจเกิดจากความไม่พอใจในงาน เนื่องจากงานมีความซับซ้อนหรือหนักเกินไป โดยไม่ได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอ ขาดแรงจูงใจ เช่น ค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับภาระงาน ข้าราชการอาจมองไม่เห็นความชัดเจนในความก้าวหน้าในสายงาน ความสามารถ และผลงานไม่ได้รับการยอมรับหรือผลักดัน การปรับเปลี่ยนนโยบายอาจทำให้ข้าราชการรู้สึกกดดันหรือไม่เห็นด้วยกับนโยบาย ดังนั้น การเพิ่มแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กร นอกจากจะเป็นวิธีที่สามารถลดอัตราการย้ายออก ยังส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นได้อีกด้วย

แรงจูงใจถือเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจที่ดีย่อมมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ส่งผลให้มีการอุทิศตนและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานย่อมดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ในทางตรงกันข้าม หากผู้ปฏิบัติงานไม่มีแรงจูงใจไม่อุทิศตนและทุ่มเทตามที่ควรจะเป็นผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ โดยความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ การนำองค์ความรู้ในเรื่องของแรงจูงใจไปประยุกต์ใช้ในการจูงใจให้บุคคล ในองค์กร มีความสนใจ มีความกระตือรือร้น มีพลังงานในการทำงาน หรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ โดยการจูงใจบุคคลในปัจจุบันต้องมีเป้าหมายมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเป็นองค์กรที่ดีเยี่ยม การทำงานของคนในองค์กรซึ่งจัดเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าขององค์กร ทำอย่างไรจะให้ทรัพยากรบุคคลเหล่านั้น ทำงานเต็มที่เต็มความสามารถเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพดีที่สุด และด้วยปริมาณมากที่สุด ดังนั้น การจูงใจในการทำงานจะเป็นแรงจูงใจจะเป็นแรงผลักดันไปสู่เป้าหมายในการทำงาน

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร โดยมุ่งเน้นถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อที่จะนำผลการศึกษาเป็นข้อมูลเบื้องต้น มาวิเคราะห์ พัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และเสริมสร้างแรงจูงใจ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาค้นคว้าเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวมข้อมูล จากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร
2. การวิจัยสนาม (Field Research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร จำนวน 58 คน
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 51) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์โดยเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์

ทำงานอย่างน้อย 1 ปี สามารถให้ข้อมูลประเด็นที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ประกอบด้วย

- | | | |
|-----|--|------------|
| 2.1 | ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ระดับชำนาญการพิเศษ | จำนวน 2 คน |
| 2.2 | ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ระดับชำนาญการ | จำนวน 4 คน |
| 2.3 | ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ระดับปฏิบัติการ | จำนวน 2 คน |
| 2.4 | ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ระดับชำนาญงาน | จำนวน 2 คน |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบ มีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or formal Interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ได้ที่ใช้คำถามเดียวกัน (สุรางค์ จันทวานิช, 2559, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 51) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึก และบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ณัฐวิวัฒน์ สุทธิโยธิ (2559) ได้กล่าวว่า การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย เป็นขั้นตอน ที่สำคัญของการสร้าง เครื่องมือวิจัยให้มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวัตถุประสงค์ได้ถูกต้อง แม่นยำ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีความเชื่อถือได้

ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร และงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์

2. สร้างแบบสัมภาษณ์ เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการ สภากรุงเทพมหานคร และนำมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์ หรือไม่ และปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับงานวิจัย

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา มาให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงและความถูกต้องของเนื้อหา ตลอดจนไปถึงความชัดเจนและการใช้ภาษาที่เหมาะสมของข้อ คำถาม ด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนนในแต่ละข้อคำถาม ดังนี้

ค่า +1 หมายถึง สอดคล้อง

ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

ค่า -1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง

4. นำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (index of congruence) โดยวัดผลโดยพิจารณาจาก คะแนน IOC ดังนี้

4.1. ข้อคำถามที่มีคะแนน IOC ตั้งแต่ 0.50 -1.00 มีความเที่ยงตรงใช้ได้

4.2 ข้อคำถามที่มีคะแนน IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุงยังใช้ไม่ได้

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิปรับปรุงเพื่อความสะดวกของแบบสัมภาษณ์อีกครั้ง

จากการนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างไปเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ซึ่งแต่ละข้อได้ค่า IOC เกิน 0.50 และค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) ได้ค่าเท่ากับ 1 แสดงว่าแบบสัมภาษณ์นั้น มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้ สามารถนำมาใช้กับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษานี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือน หรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกันได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะแนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติของข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร โดยมีผลจากการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ เอกสารประกอบการบรรยายโครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศึกษาเอกสารทางราชการ เช่น กฎกระทรวง พระราชบัญญัติ คำสั่ง นโยบาย ประกาศ หนังสือราชการ เป็นต้น รวมถึงแนวคิดทฤษฎีจากการทบทวนวรรณกรรม เอกสารการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Herzberg มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการแนวความคิดการวิจัยในครั้งนี้ โดยสามารถอธิบายได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้นจากงานที่ทำ เช่น ด้านลักษณะของงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงานซึ่งเป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงานอื่น จะทำให้คนทำงานได้เป็นปกติในองค์กรเป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานมากขึ้น แต่มีส่วนช่วยให้ คนทำงานสุขสบายมากขึ้น ป้องกันไม่ให้เกิดลาออกจากงาน ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีในงานหรือจัดไว้ไม่ดี จะทำให้ขวัญและกำลังใจของคนทำงานไม่ดี เช่น ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาพบว่า สิ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครนั้น ประกอบไปด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายการบริหาร ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานคร เช่น ทำให้ข้าราชการมีความสุขในการทำงาน มีความรักในองค์กร และยังเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้ข้าราชการนั้นมีความสำเร็จในการทำงาน โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ด้านความสำเร็จของงาน พบว่าข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การพัฒนาตนเอง เพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ และเมื่องานนั้นสำเร็จตามที่กำหนดไว้ก็จะเกิดความสุขในการทำงาน

2) ด้านลักษณะของงาน เนื่องจากงานภายในสำนักงานเลขานุการสภากรุงเทพมหานครมีความหลากหลาย และบางงานต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในเรื่องที่แตกต่างกันไป แต่ละคนได้ใช้ความรู้ ความสามารถได้อย่างเต็มที่ และหน่วยงานมีการกำหนดหน้าที่ ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจบทบาทภารกิจของหน่วยงาน และหน้าที่ของแต่ละฝ่าย แต่ละกลุ่มงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว จึงเกิดความรักในองค์กรที่อยากทำงานต่อที่นี่ และอยากใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

3) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ข้าราชการมีความเห็นว่า การได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นทำให้มีความสุขในการทำงาน และมีโอกาสได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้ข้าราชการอยากทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย เมื่อข้าราชการมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นก็จะทำให้ข้าราชการนั้นมีความสุขในการทำงาน มีโอกาสได้ศึกษาความรู้เพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น

4) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เป็นผลตอบแทนที่ทำให้ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน ค่าตอบแทน หรือสวัสดิการต่าง ๆ มีความคาดหวังที่จะได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการใช้ชีวิตในกรุงเทพมหานคร เช่น การจัดสวัสดิการที่พักให้กับข้าราชการ เมื่อข้าราชการได้รับด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์จากทำงานก็จะทำให้ข้าราชการมีความสุขในการทำงานและอยากทำงานที่นี้ต่อไป

5) ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ข้าราชการส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า อาชีพข้าราชการเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงสามารถเลี้ยงดูครอบครัวและตนเองได้ หลังจากเกษียณราชการ และยังสามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้อีกด้วย ทำให้ข้าราชการมีความสุขที่ยังคงทำงานต่อ และมีความรักในองค์กร จึงเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ข้าราชการ

6) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ข้าราชการส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่ดีต่อกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จไปได้ด้วยดี ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรที่ดีนั้น จะส่งผลให้ข้าราชการมีความสุขในการทำงาน มีความรักในองค์กร และยังเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้ข้าราชการประสบผลสำเร็จในการทำงานอีกด้วย

7) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีพื้นที่การทำงานเป็นสัดส่วน และมีพื้นที่ส่วนตัวในการทำงาน ทำให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และมีเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร ฯลฯ ที่ทันสมัย สามารถช่วยให้การทำงานราบรื่น และยังทำให้ข้าราชการมีความรักในองค์กร

8) ด้านนโยบายการบริหาร หากผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีแรงจูงใจให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติตามนโยบายทราบอย่างทั่วถึง ทำให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นข้อผิดพลาดน้อยลง และยังส่งผลให้ข้าราชการมีความรักในองค์กร และส่งเสริมให้การทำงานประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานคร มีดังนี้

1) ปัญหาด้านการปฏิบัติงาน เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานด้านวิชาการและธุรการของสภากรุงเทพมหานคร ทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานของสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร และด้วยความต้องการของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครที่ต้องการให้ข้าราชการดำเนินการนโยบายอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ข้าราชการขาดความรอบคอบในการตรวจสอบงานเท่าที่ควร และเกิดความผิดพลาดได้ และนโยบายการบริหารที่มีจำนวนมาก เช่น ตัวชี้วัด ทำให้ข้าราชการเกิดความตึงเครียด ที่ต้องรับผิดชอบงานเพิ่มมากขึ้น บวกกับภาระงานเดิมที่มีปริมาณมากอยู่แล้ว

2) ปัญหาด้านบุคลากร เนื่องจากคณะกรรมการที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และอัตรากำลังของข้าราชการไม่เพียงพอ กับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อ และไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้

3) ปัญหาด้านความขัดแย้งในการทำงาน บางครั้งการทำงานร่วมกัน แต่ขาดการประสานงาน การพูดคุยกัน ทำให้งานได้รับมอบหมายไม่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน โดยการทำงานนั้นจะต้องอาศัยความสามัคคีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน

4) ปัญหาการขาดความรู้ในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งข้าราชการส่วนใหญ่ขาดความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน หากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไม่คล่องตัว และทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งอาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

5) ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ที่เกิดจากทั้งตัวผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีช่วงวัยที่หลากหลาย มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีช่องว่างระหว่างวัย ส่งผลให้คนในองค์กรมีพฤติกรรม ความคิด การตัดสินใจ ความเชื่อ และประสบการณ์ที่ได้พบเจอมาในแต่ละยุคไม่เหมือนกัน ต้องมีการพูดคุย มีการทำงานร่วมกัน มีการทำงานแบบบูรณาการเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ต้องมีการปรับตัวเข้าหากัน รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปรายผลตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานคร
มีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครนั้น ประกอบไปด้วยสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายการบริหาร โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ด้านความสำเร็จของงาน พบว่าข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานคร สามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การพัฒนาตนเอง เพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ และเมื่องานนั้นสำเร็จก็จะเกิดความสุขในการทำงาน

2) ด้านลักษณะของงาน เนื่องจากงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครมีความหลากหลาย และบางงานต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในเรื่องที่แตกต่างกันไป แต่ละคนได้ใช้ความรู้ ความสามารถได้อย่างเต็มที่ และหน่วยงานมีการกำหนดหน้าที่ ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจบทบาทภารกิจของหน่วยงาน และหน้าที่ของแต่ละฝ่าย แต่ละกลุ่มงาน จึงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

3) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ข้าราชการมีความเห็นว่า การได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นทำให้มีความสุขในการทำงาน และมีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้ข้าราชการอยากทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย

4) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เป็นผลตอบแทนที่ทำให้ข้าราชการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน ค่าตอบแทน หรือสวัสดิการต่าง ๆ มีความคาดหวังที่จะได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการใช้ชีวิตในกรุงเทพมหานคร เช่น การจัดสวัสดิการที่พักให้กับข้าราชการ

5) ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ข้าราชการส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า อาชีพข้าราชการเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง สามารถเลี้ยงดูครอบครัวและตนเองได้ หลังจากเกษียณราชการ และยังสามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้อีกด้วย จึงเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการส่วนใหญ่ยังคงเลือกปฏิบัติงานต่อ

6) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ข้าราชการส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่ดีต่อกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จไปได้ด้วยดี

7) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีพื้นที่การทำงานเป็นสัดส่วน และมีพื้นที่ส่วนตัวในการทำงาน ทำให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และมีเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร ฯลฯ ที่ทันสมัย สามารถช่วยให้การทำงานงานราบรื่น

8) ด้านนโยบายการบริหาร หากผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีแรงจูงใจให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติตามนโยบายทราบอย่างทั่วถึง จะทำให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นข้อผิดพลาดน้อยลง

ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยประกอบของ Herzberg (อ้างถึงใน รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์, 2566, หน้า 21) ได้อธิบายว่า ได้พัฒนาทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขภาวะ เพื่ออธิบายปัจจัยที่ส่งผลบุคลากร โดยแบ่งออกเป็นสองปัจจัย ปัจจัยแรกคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) คือ ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจแก่บุคลากรในการทำงาน ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทน รางวัล โบนัส ซึ่งหากบุคลากรพอใจต่อปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อหวังสิ่งตอบแทนที่ได้รับ ในขณะที่ปัจจัยอีกกลุ่มหนึ่งคือปัจจัยสุขภาวะ (Hygiene Factors) โดยปัจจัยกลุ่มนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีกับองค์กร ซึ่งปัจจัยกลุ่มนี้ได้แก่ สวัสดิการ ความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นต้น และยังสอดคล้องกับทฤษฎี Maslow (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 13-14) ได้สรุปทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ไว้ ดังนี้ 1. คนทุกคนมีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีวันสิ้นสุด 2. เมื่อได้รับการสนองความต้องการอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการอื่นจะตามมา และ 3. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาสูงสุด แบ่งเป็น 5 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 ด้านร่างกายหรือกายภาพ (Physiological

needs) เป็นจุดเริ่มต้นความต้องการของมนุษย์ เป็นความต้องการเพื่อความอยู่รอด โดยคำนึงถึงความจำเป็นในการดำรงชีวิต เช่น อาหาร การนอน การหายใจ น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน เป็นต้น ขั้นที่ 2 ด้านความปลอดภัย (Safety needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายหรือทางกายภาพได้รับการสนองตอบแล้ว มนุษย์จะต้องมีความต้องการขั้นต่อไปคือต้องการความปลอดภัยจากอันตรายทุกด้าน และความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนความมั่นคงเกี่ยวกับฐานะทางเศรษฐกิจ ขั้นที่ 3 ด้านความเป็นที่รักใคร่ ความผูกพันของสังคม (Love needs) เมื่อมีความพอใจในขั้นที่ 1 และ 2 มนุษย์จะเกิดความต้องการใหม่ โดยต้องการให้เป็นที่รักใคร่ของคนในสังคม ต้องการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความอบอุ่นทางใจ โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ ขั้นที่ 4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นหรือมีชื่อเสียง (Esteem needs) เป็นความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจตนเองในเรื่องความรู้และความสามารถ มีความต้องการให้คนอื่นยกย่องสรรเสริญ ต้องการเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเอง และมีอิสระในการตัดสินใจ และขั้นที่ 5 ด้านความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ/ความสมหวังในชีวิต/ความต้องการที่จะประจักษ์ตน (Self-actualization needs) เป็นความต้องการสูงสุดที่มนุษย์ต้องการได้รับความสำเร็จและสมหวังในชีวิต เป็นความต้องการอยากให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ทฤษฎีลำดับขั้นของ Maslow มีประโยชน์ในการแนะนำฝ่ายบริหารว่า ควรใช้วิธีการจูงใจแบบไหนต่อพนักงาน โดยคำนึงความต้องการระดับต่าง ๆ ของคนเหล่านั้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาร์ต เวโรรัมย์ (2562) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ ประกอบไปด้วยปัจจัยกระตุ้น ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ 1) ด้านความสำเร็จในการทำงานพบว่า ข้าราชการฯ ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานหรือผลงานความสำเร็จต่าง ๆ จาก การที่ตนได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีความพึงพอใจที่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากงานที่ปฏิบัติได้ สามารถแก้ไขและมีวิธีการป้องกันที่ปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ยังมีความภาคภูมิใจที่สามารถลงมือปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง และสามารถที่จะแบ่งปันความรู้หรือองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้กับผู้ร่วมงานอื่น เพื่อบริหารจัดการหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานได้ 2) ด้านการยอมรับนับถือ ข้าราชการฯ ส่วนใหญ่ได้ให้ความเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า รับรู้ได้ถึงการได้รับการยอมรับนับถือ เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ทำ และสามารถทำงานร่วมกัน หรือประสานงานกับ ทั้งคนภายนอกและภายในหน่วยงานได้ โดยมีการทำงานเป็นทีม มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และอย่างเท่าเทียมกัน ตามความรู้ความสามารถที่แตกต่างออกไปของแต่ละบุคคล และเมื่อได้รับการยอมรับนับถือ ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการอย่างทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ข้าราชการฯ มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ หรือได้รับมอบหมายเป็นอย่างมาก เนื่องจากงานที่ทำมีความหลากหลาย และบางงานต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในเรื่องที่แตกต่างกันไปทำให้เกิดความหลากหลายในการทำงาน แต่ละคนได้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ เพราะลักษณะงานเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และใช้ความรู้ ให้เหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถของข้าราชการแต่ละคนที่ได้สะสมมา 4) ด้านความรับผิดชอบ การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด โดยส่วนใหญ่มองว่า ผู้บังคับบัญชามักมีการมอบหมายงานใหม่ ที่ท้าทายความรู้ความสามารถอยู่เสมอการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน และให้อำนาจความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ แต่ต้องอยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อกฎหมายต่าง ๆ แต่ในบางครั้งผู้บังคับบัญชาอาจต้องทำหน้าที่ในฐานะผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ โดยไม่มีการกำกับดูแลอย่างเข้มงวด และ 5) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ข้าราชการส่วนใหญ่มองว่างานที่ทำอยู่ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งหมายถึงการได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมตามสายงานที่ตนเองทำอยู่ มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และเป็นเกียรติแก่ครอบครัว และวงศ์ตระกูล แต่ก็มีข้าราชการส่วนหนึ่งเห็นว่าตำแหน่งที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่นั้นไม่ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าตามเส้นทางสายอาชีพเท่าไรนัก เพราะข้าราชการกลุ่มนี้มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งสูงกว่าวุฒิที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมีการสอบเปลี่ยนตำแหน่ง หรือเปลี่ยน

สายงาน จึงจะสามารถทำให้ข้าราชการเหล่านี้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนพิสิษฐ์ ดิษฐาวัฒนา (2564) ได้ศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : กรณีศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ กรมทางหลวง พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ประกอบด้วย 1) การมีสภาพสังคมในที่ทำงานที่ดีมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งจะช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน มีการสื่อสารกันตลอดเวลาและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเรื่องต่าง ๆ การมีผู้บังคับบัญชาที่ดีมีความเป็นธรรมในการบริหารงาน ไม่กดขี่ข่มเหง มีความเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน 3) การมีเงินเดือนค่าตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร สหกรณ์ออมทรัพย์ และอื่น ๆ เป็นต้น 4) การที่อาชีพข้าราชการเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงสูง มีเกียรติ ได้รับการยกย่องนับถือ และ นำความภาคภูมิใจมาสู่ครอบครัว และ 5) การได้รับการมอบหมายงานที่เหมาะสมไม่เกินความสามารถ และได้ปฏิบัติงานตรงกับสายงานที่ได้ศึกษามา การมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ในตำแหน่งหน้าที่การได้เลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พชรินทร์ ชาดะนาวัน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วยปัจจัยกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ด้านที่หนึ่ง ด้านความสำเร็จในการทำงาน ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานหรือความสำเร็จต่าง ๆ มีความพึงพอใจที่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากงานที่ปฏิบัติได้ ด้านที่สอง ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่วนใหญ่มองว่างานที่ทำอยู่ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม แต่ก็มีข้าราชการส่วนหนึ่งเห็นว่าตำแหน่งที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่นั้นไม่ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าตามเส้นทางสายอาชีพเท่าใดนัก ด้านที่สาม ด้านการยอมรับนับถือ ส่วนใหญ่มีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่ารับรู้ได้ถึงการได้รับการยอมรับนับถือ เหมือนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ทำด้านที่สี่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ หรือ ที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างมาก เนื่องจากงานที่มีความหลากหลาย และบางงานต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ และด้านที่ห้า ด้านความรับผิดชอบ ส่วนใหญ่ได้มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า รับรู้ได้ถึงการได้รับการยอมรับนับถือเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ทำ และสามารถทำงานร่วมกันได้

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานคร มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1) ปัญหาด้านการปฏิบัติงาน เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานด้านวิชาการและธุรการของสภากรุงเทพมหานคร ทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานของสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร และด้วยความต้องการของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครที่ต้องการให้ข้าราชการดำเนินการนโยบายอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ข้าราชการขาดความรอบคอบในการตรวจสอบงานเท่าที่ควร และเกิดความผิดพลาดได้ และนโยบายการบริหารที่มีจำนวนมาก เช่น ตัวชี้วัด ทำให้ข้าราชการเกิดความตึงเครียด ที่ต้องรับผิดชอบงานเพิ่มมากขึ้น บวกกับภาระงานเดิมที่มีปริมาณมากอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg (อ้างถึงใน ปัทมพร พรหมทอง, 2563) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้นจากงานที่ทำ เช่น การมีโอกาสนำหน้าในงานการยอมรับนับถือจากคนอื่น ความสำเร็จของงาน ฯลฯ ปัจจัยจูงใจเหล่านี้ทำให้บุคคลเกิดความชื่นชม ยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจตั้งใจทำงานจนสุด ความสามารถ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับ หากมีความรู้สึกไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้น มองว่าเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำทลายความสามารถก่อให้เกิดความคิดว่าเป็นงานที่ยาก และไม่อยากทำงานนั้น

2) ปัญหาด้านบุคลากร เนื่องจากคณะกรรมการที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และอัตรากำลังของข้าราชการไม่เพียงพอ กับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อ และไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับวีณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2567, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็น

ปัจจัยที่มีค่าของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและมั่นคงในทางเศรษฐกิจ การเมืองและทางสังคม แต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้อย่างความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศ จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัจจัยอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ

3) ปัญหาด้านความขัดแย้งในการทำงาน บางครั้งการทำงานร่วมกัน แต่ขาดการประสานงาน การพุดคุยกัน ทำให้งานได้รับมอบหมายไม่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน โดยการทำงานนั้นจะต้องอาศัยความสามัคคี การทำงานร่วมกันเป็นทีม ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Alderfer (อ้างถึงใน รัฐศิริจันทร์ วังกานนท์, 2566, หน้า 19-20) ได้เสนอทฤษฎี ERG ซึ่งประยุกต์เพื่อลดจำนวนความต้องการลำดับขั้นของ Maslow จากห้าขั้นเหลือเพียงความต้องการสามระดับขั้น โดยความต้องการขั้นแรก คือ E หรือ Existence หมายถึง การมีชีวิตอยู่ ซึ่งมีที่มาจากความต้องการในลำดับที่ 1 (ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ) บวกกับความต้องการในลำดับที่ 2 (ความต้องการความมั่นคง) R หรือ Relatedness หมายถึง ความผูกพัน มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ เป็นความต้องการที่มาจากความต้องการทางสังคม บวกกับความต้องการยอมรับ และความต้องการในลำดับที่ 3 (ความต้องการเติบโต) G หรือ Growth เป็นความต้องการยอมรับ บวกกับความต้องการประจักษ์ตัวตน

4) ปัญหาด้านการขาดความรู้ในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งข้าราชการส่วนใหญ่ขาดความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน หากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไม่คล่องตัว และทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งอาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษากฎระเบียบเพิ่มเติม หรือต้องรอคำแนะนำจากฝ่ายกฎหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพัชรินทร์ ชาตะนาวัน (2562) การขาดความรู้ในด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไม่คล่องตัว

5) ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ที่เกิดจากทั้งตัวผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีช่วงวัยที่หลากหลาย มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีช่องว่างระหว่างวัย ส่งผลให้คนในองค์กรมีพฤติกรรม ความคิด การตัดสินใจ ความเชื่อ และประสบการณ์ที่ได้พบเจอมาในแต่ละยุคไม่เหมือนกัน ต้องมีการพุดคุย มีการทำงานร่วมกัน มีการทำงานแบบบูรณาการเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ต้องมีการปรับตัวเข้าหากัน รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg (อ้างถึงใน ปัทมพร พรหมทอง, 2563) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การพบปะ สนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจ รับฟังข้อเสนอแนะจากลูกน้อง ความเชื่อถือไว้วางใจ ลูกน้องของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้การมอบหมายงานที่ชัดเจนยังส่งผลให้เห็นถึงความตั้งใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อแรงจูงใจ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ความเครียดในการทำงาน เป็นต้น

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร กับข้าราชการสังกัดอื่น เช่น ข้าราชการพลเรือน เพื่อพิจารณาความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มข้าราชการอาวุโสและข้าราชการใหม่ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละช่วงวัย

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานคร

2. ควรศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครในระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการระดับปฏิบัติการ

เอกสารอ้างอิง

กรุงเทพมหานคร, กองโครงสร้างและอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, (2568). *กรอบ*

อัตรากำลังและจำนวนข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ จำแนกตามหน่วยงานและเพศ. ค้นเมื่อ 10 มกราคม 2568, จาก <https://bma-csc.bangkok.go.th/>

ณัฐวิวัฒน์ สุทธิโยธิน. (2559). *การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย*. ค้นเมื่อ 27 มกราคม 2568, จาก https://nattawatt.blogspot.com/2016/09/blog-post_99.html

ธนพิสิษฐ์ ติษฐาวัฒนา. (2564). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : กรณีศึกษาของกองเจ้าหน้าที่กรมทางหลวง*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปัทมพร พรหมทอง. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมการปกครอง จังหวัดสกลนคร*. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พัชรินทร์ ชาดะนาวิน. (2562). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มารุต ะโหมรัมย์. (2562). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

รัฐศิริพันธ์ วังกานนท์. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.