

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแบตเตอรี่ทหาร กรมการ  
อุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร\*  
**Determinants of Job Performance Motivation among Personnel of the Military Battery  
Factory, Defence Industry Department, Defence Industry and Energy Center**

พรทิพย์ โตเพ็ง<sup>1</sup>

Phorntip Topheng

6714830074@ru.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร วิเคราะห์รูปแบบและลักษณะแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและข้าราชการโรงงานแบตเตอรี่ทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการจากผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก ซึ่งแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความภาคภูมิใจ ความท้าทาย ความสำเร็จในงาน และความรับผิดชอบ ส่วนแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมในโรงงาน ความมั่นคงในงาน และการประเมินผลงาน โดยรูปแบบและลักษณะของแรงจูงใจจัดลำดับความสำคัญสูงสุด 3 ประเด็นในแต่ละรูปแบบ คือแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความท้าทาย และความภาคภูมิใจ ส่วนแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ ความมั่นคงในงานและสภาพแวดล้อมในโรงงาน เงินเดือนและสวัสดิการ และการประเมินผล และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานและข้าราชการ พบว่า แรงจูงใจภายใน ข้าราชการมีแนวโน้มให้ความสำคัญแรงจูงใจภายในมากกว่าพนักงาน เนื่องจากข้าราชการมีบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจด้านความมั่นคงของประเทศ รวมถึงความรู้สึกต่อหน้าที่การงานและความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ภาพรวมของงาน ส่วนแรงจูงใจภายนอก ข้าราชการและพนักงานให้ความสำคัญแรงจูงใจภายนอกที่ใกล้เคียงกัน เนื่องจากปัจจัยภายนอกเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำรงชีวิต

**คำสำคัญ :** บุคลากร; แรงจูงใจในการทำงาน; โรงงานแบตเตอรี่ทหาร

**Keywords :** Personnel; Work Motivation; Military Battery Factory

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแบตเตอรี่ทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิสุทธวิธีรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทั้งตัวบุคลากรและองค์กร เพราะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิต เสริมสร้างความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร ลดอัตราการลาออก สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น และช่วยผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นโดยสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจทั้งจากภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อความรู้สึก หรือทัศนคติเชิงบวก

โรงงานแปดเตอรีทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร มีภารกิจหลักในการสร้างความมั่นคงด้านการผลิตแปดเตอรีเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานเหล่าทัพ ผลิตและให้บริการแปดเตอรีคุณภาพสูงสำหรับการใช้งานในยานรบ ยานยนต์ทางยุทธการ และยานยนต์อื่นๆ ให้มีใช้ทั้งยามปกติ และยามสงคราม โดยยึดมั่นอยู่ในหลักการของความสามารถ พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน มีระบบพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน แต่บุคลากรบางส่วนยังขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีค่านิยมในการทำงานของบุคลากรบางส่วนยังเคยชินกับการรอรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิมที่คนรุ่นก่อนเคยทำไว้ และขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานตนเอง

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์รูปแบบและลักษณะแรงจูงใจ และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและข้าราชการโรงงานแปดเตอรีทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พัฒนางานตนเองอย่างสม่ำเสมอ ช่วยผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแปดเตอรีทหารกรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร
2. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบและลักษณะแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแปดเตอรีทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและข้าราชการโรงงานแปดเตอรีทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแปดเตอรีทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแปดเตอรีทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร มีการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานโรงงานแปดเตอรีทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร จำนวน 87 ราย

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยเจาะจงเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากร หน่วยงานแบบเตอริทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร ซึ่งปฏิบัติงานมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในงาน และประสบการณ์การทำงานโดยตรง จำนวน 10 คน ได้แก่

- 1) ผู้บริหาร ตำแหน่งผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน
- 2) ข้าราชการระดับหัวหน้าแผนก จำนวน 2 คน
- 3) ข้าราชการระดับประจำแผนก จำนวน 2 คน
- 4) พนักงาน ระดับหัวหน้าส่วน จำนวน 2 คน
- 5) พนักงาน ระดับปฏิบัติการ จำนวน 2 คน

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแบบเตอริทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.3 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้ศึกษาจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้ศึกษาต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่ได้กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้ศึกษาจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์ และจดบันทึกข้อมูลตามบันทึกเสียงและคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยขออนุญาตบันทึกเสียงและบันทึกภาพการสัมภาษณ์ทุกครั้ง

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนที่จะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกัน และแตกต่างของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

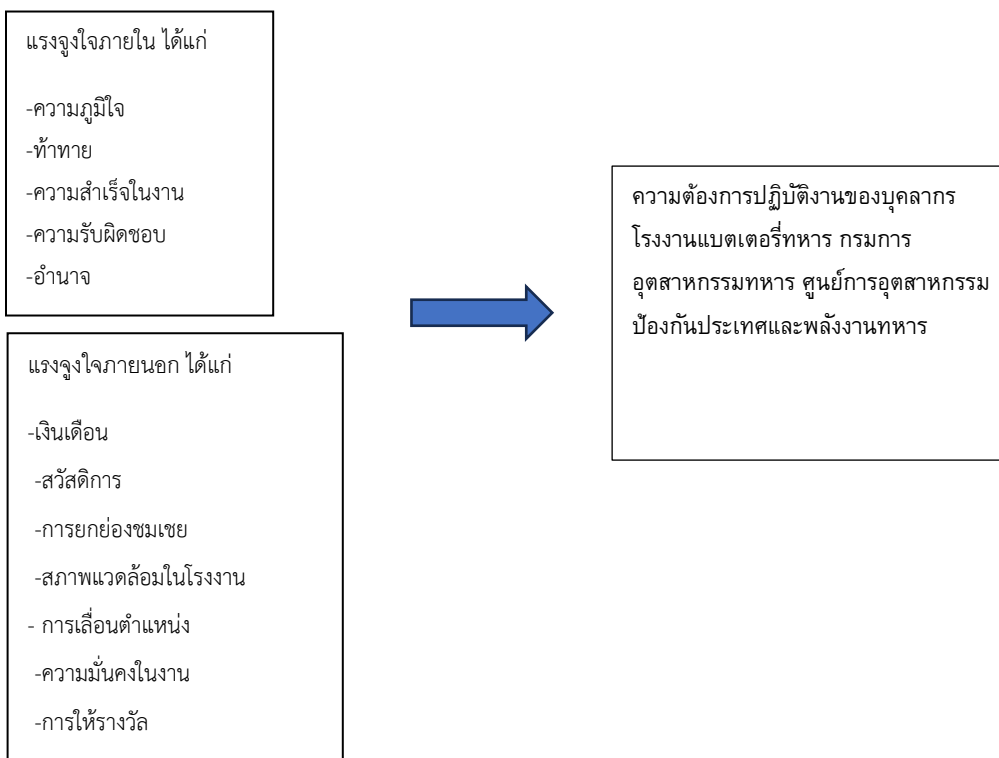
4. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาอภิปรายผล และสรุปผลการวิเคราะห์ โดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาตีความ เพื่อที่จะนำเสนอผลการวิจัย

6. นำเสนอผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงงานแบตเตอรี่ทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแบตเตอรี่ทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



#### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแบตเตอรี่ทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร

ผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน ได้แก่

1.1 ความภูมิใจ หมายถึง เป็นความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดจากการรับรู้คุณค่าและความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานและมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวมจากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่า ตนเองมีความภูมิใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติงานที่สะท้อน

ถึงจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบ ความทุ่มเท และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดความถูกต้อง ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการที่มีบทบาทสำคัญต่อภารกิจด้านความมั่นคงของประเทศ และเมื่อปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายทำให้เกิดความภูมิใจและต้องการปฏิบัติงานต่อไปด้วยความเต็มใจ

1.2 ทำทนาย หมายถึง งานที่มีความท้าทายเหมาะสมช่วยกระตุ้นให้บุคคลใช้ความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้นและแรงจูงใจภายในในการพัฒนาตนเอง ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวมจากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนให้เห็นประเด็นความท้าทายหลายมิติ คือ งานที่ตนรับผิดชอบเป็นงานด้านความมั่นคงในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ส่งผลให้การปฏิบัติงานต้องอาศัยความรอบคอบ ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน และการตัดสินใจที่แม่นยำ และระหว่างการทำงานมักเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่หลากหลายการได้เผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวทำให้รู้สึกว่างานมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลาและมีความตื่นตัวกับการตรวจสอบแบบเดือร์ก่อนส่งให้กับลูกค้า

1.3 ความสำเร็จในงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านผลลัพธ์ของงานและกระบวนการทำงานที่เป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐานขององค์กร ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวมจากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จในงานเกิดจากการบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง ซึ่งช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจและเป็นแรงผลักดันให้บุคคลต้องการสร้างผลงานที่ดีขึ้นในอนาคต

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจ และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลรักษามาตรฐานการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่าความรับผิดชอบในหน้าที่เป็นปัจจัยจูงใจภายในที่สำคัญ โดยบุคลากรโรงงานแบบเดือร์ทหารตระหนักถึงบทบาทของตนในการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดแรงผลักดันภายในและความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

1.5 อำนาจ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรต่อบทบาทและสิทธิในการตัดสินใจ สั่งการ กำกับ และควบคุมการดำเนินงานภายในขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอำนาจดังกล่าวสะท้อนถึงความไว้วางใจจากองค์กรและผู้บังคับบัญชา ไม่พบข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

## 2. แรงจูงใจภายนอก ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับอย่างสม่ำเสมอจากการปฏิบัติงานตามตำแหน่งและภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสะท้อนถึงคุณค่าและความเหมาะสมของงานที่บุคลากรปฏิบัติ เงินเดือนเป็นปัจจัยภายนอกที่ช่วยสร้างความมั่นใจในการดำรงชีวิตและลดความกังวลด้านเศรษฐกิจ ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวมจากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่า ระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนที่มีความแน่นอน ความสม่ำเสมอ และความต่อเนื่อง เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ให้ข้อมูล เช่นสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในช่วงเวลาดังกล่าว บริษัทเอกชนบางแห่งประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้มีการปิดกิจการหรือปรับลดค่าจ้างพนักงาน ส่วนภาครัฐยังคงสามารถจ่ายเงินเดือนให้แก่บุคลากร

2.2 สวัสดิการ หมายถึง เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนประจำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ และความมั่นคงในการดำรงชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนให้เห็นในมิติของข้าราชการและพนักงาน คือ สวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงาน โดยแยก

ตามลักษณะของบุคลากรเป็นข้าราชการและพนักงาน สำหรับข้าราชการ ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า มีสวัสดิการด้านที่พักอาศัย ซึ่งเป็นที่พักที่หน่วยงานจัดให้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ส่งผลให้สามารถลดภาระค่าใช้จ่ายในการดำรงชีวิตประจำวันได้

2.3 การยกย่องชมเชย หมายถึง เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรหรือผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อแสดงการยอมรับต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสมหรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การยกย่องชมเชยอาจอยู่ในรูปของคำกล่าวชื่นชม การประกาศยกย่อง การมอบเกียรติบัตร ไม่พบข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

2.4 สภาพแวดล้อมในโรงงาน หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและบรรยากาศในการทำงาน เช่น ความปลอดภัย ความสะอาด ความเป็นระเบียบ รวมถึงความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมช่วยลดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน จากข้อมูลที่รวบรวมจากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยภายนอกด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในโรงงาน สภาพแวดล้อมของการทำงานมีความเหมาะสมและมีความปลอดภัย ส่งผลให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ พื้นที่การทำงานมีลักษณะปลอดภัย โปร่ง มีความร่มรื่น และมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกผ่อนคลายและพร้อมต่อการทำงานในแต่ละวัน และสภาพแวดล้อมดังกล่าวส่งผลต่อทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตของผู้ปฏิบัติงาน

2.5 การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง กลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสะท้อนความก้าวหน้าในสายงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยเป็นการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ให้มีระดับความรับผิดชอบที่สูงขึ้น รวมถึงอาจมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงด้านอำนาจหน้าที่และค่าตอบแทนตามโครงสร้างขององค์กร ในการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งสะท้อนถึงการยอมรับในความสามารถและผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานจากองค์กรหรือผู้บังคับบัญชา ไม่พบข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

2.6 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อความต่อเนื่องของการจ้างงานและความแน่นอนในสถานะการทำงาน ความมั่นคงในงานช่วยลดความวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคต ซึ่งจากข้อมูลที่รวบรวมจากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่า การทำงานในหน่วยงานราชการว่าเป็นการทำงานที่มีความมั่นคง เนื่องจากลักษณะของงานมีความต่อเนื่องและไม่เสี่ยงต่อการถูกเลิกจ้าง และการปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการมีความแน่นอนในตำแหน่งหน้าที่ ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่เดิมได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่เกิดความกังวลเกี่ยวกับการสูญเสียงาน ในช่วงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวย การทำงานในหน่วยงานราชการช่วยสร้างความมั่นคงด้านรายได้

2.7 การให้รางวัล หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์ขององค์กร รางวัลอาจอยู่ในรูปของสิ่งตอบแทนทางวัตถุหรือไม่ใช่วัตถุ ขึ้นอยู่กับแนวทางและนโยบายขององค์กร ไม่พบข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

2.8 การประเมินผลงาน หมายถึง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐตามหลักเกณฑ์และระเบียบที่กำหนด เพื่อสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การประเมินผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงระดับผลการปฏิบัติงานของตนเองเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จากข้อมูลที่รวบรวมจากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่า ใน

แต่ละปีหน่วยงานมีการดำเนินการประเมินผลงานของบุคลากรตามรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยผลการประเมินดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับการพิจารณาบำเหน็จและสิทธิประโยชน์ตามระบบของหน่วยงาน

#### 4.2 การวิเคราะห์รูปแบบและลักษณะแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแปดเตอรืทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร

##### 1. แรงจูงใจภายใน

จากการศึกษาพบว่าแรงจูงใจภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแปดเตอรืทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร สามารถจำแนกเป็น 3 ประเด็นหลักที่มีความสำคัญสูงสุด ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความท้าทาย และความภาคภูมิใจ

##### 1.1 ความรับผิดชอบ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้พูดถึงประเด็นความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจภายในที่มีความสำคัญต่อบุคลากรโรงงานแปดเตอรืทหาร เนื่องจากลักษณะงานเกี่ยวข้องกับการผลิตแปดเตอรืและวัตถุพลอยได้จากการผลิต ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการกิจด้านความมั่นคงของประเทศ ทั้งในยามปกติและยามสงครามตาม Herzberg (อ้างถึงใน วุฒิพล สกลเกียรติ, 2567, หน้า 197) กล่าวคือทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ซึ่งระบุว่า ความรับผิดชอบ เป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจภายในในการทำงาน เมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญและมีความหมายจะส่งผลให้เกิดความตั้งใจและความผูกพันต่อองค์กร ถ้าพวกเขาที่มีความรู้สึกที่ดีต่องาน

##### 1.2. ความท้าทาย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้พูดถึงประเด็นความท้าทายของลักษณะงาน เป็นแรงจูงใจภายในที่สำคัญ การวิจัยและพัฒนาเพื่อรองรับความต้องการด้านความมั่นคงของประเทศ ต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ความท้าทายดังกล่าวยังทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรตาม McClelland (อ้างถึงใน วุฒิพล สกลเกียรติ, 2567, หน้า 201) กล่าวคือคือทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Theory of Needs) โดยเฉพาะ ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ซึ่งอธิบายว่าบุคคลจะมีแรงจูงใจสูงเมื่อได้ทำงานที่มีความท้าทายที่เหมาะสมต่อการบรรลุผลสำเร็จ เหมาะสมกับความสามารถ และเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพของตนเอง

##### 1.3. ความภูมิใจ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้พูดถึงประเด็นความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน เป็นแรงจูงใจภายในที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง มีบทบาทโดยตรงต่อความมั่นคงของประเทศ บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ทำหน้าที่ผลิตแปดเตอรืเพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการป้องกันประเทศ ทั้งทั้งในยามปกติและยามสงคราม ตามทฤษฎีความทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์กในด้านปัจจัยจูงใจ ซึ่งภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการรับรู้คุณค่าและความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจภายในในการทำงาน

##### 2. แรงจูงใจภายนอก

การศึกษาพบว่าแรงจูงใจภายนอก ที่มีความสำคัญสูงสุด 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1 ความมั่นคงในงานและสภาพแวดล้อมในโรงงาน เงินเดือนและสวัสดิการ และการประเมินผลงาน

## 2.1 ความมั่นคงในงานและสภาพแวดล้อมในโรงงาน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้พูดถึงประเด็น ความมั่นคงในงานร่วมกับสภาพแวดล้อมสองปัจจัยนี้มีผลใกล้เคียงกันในการทำงาน เป็นแรงจูงใจภายนอกที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร การทำงานในหน่วยงานราชการทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความมั่นคงด้านการจ้างงาน มีความต่อเนื่องของตำแหน่งหน้าที่ และไม่เสี่ยงต่อการถูกเลิกจ้าง นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงานภายในโรงงานที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบ มีมาตรการด้านความปลอดภัยที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตแบตเตอรี่และสารเคมี ช่วยสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน Maslow (1954, หน้า 370-396 อ้างถึงใน รัฐศิริพันธ์ วัจนานนท์, 2567, หน้า 18) กล่าวคือทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ในระดับ ความต้องการความมั่นคง คือ ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและความปลอดภัย ได้แก่ การมีที่อยู่อาศัย การมีอาชีพ รวมถึงการรับรู้ว่าตนเองมีความมั่นคงปลอดภัย โดยความมั่นคงในชีวิตและการทำงานเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับ Herzberg (อ้างถึงใน วุฒิพล สกลเกียรติ, 2567, หน้า 197) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) กล่าวคือจัดอยู่ในกลุ่ม ปัจจัยอนามัย มีความมั่นคง สภาพแวดล้อมการทำงานต้องปลอดภัย

## 2.2 เงินเดือนและสวัสดิการ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้พูดถึงประเด็น ให้ความสำคัญกับเงินเดือนและสวัสดิการในฐานะแรงจูงใจภายนอก โดยรับรู้ว่าการสร้างค่าตอบแทนของหน่วยงานราชการมีความชัดเจน เป็นระบบ และมีความแน่นอน มีการปรับเงินเดือนตามระยะเวลาและผลการประเมินประจำปี รวมถึงสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล ที่พักอาศัย และการศึกษาของบุตร ซึ่งช่วยสร้างความมั่นคงทางรายได้ ผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์กในฐานะปัจจัยอนามัย และ Vroom (อ้างถึงใน รัฐศิริพันธ์ วัจนานนท์, 2567, หน้า 22) กล่าวคือทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) ที่อธิบายว่าแรงจูงใจเกิดจากการรับรู้ความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามและผลตอบแทน

## 2.3 การประเมินผลงาน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้พูดถึงประเด็น การประเมินงาน เป็นแรงจูงใจภายนอกที่มีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแบตเตอรี่ทหาร โดยระบบการประเมินผลของหน่วยงานราชการมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบในแต่ละปี และมีความเชื่อมโยงกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การพิจารณาบำเหน็จและความก้าวหน้าในสายอาชีพ บุคลากรรับรู้ว่าการประเมินผลเป็นกลไกที่สะท้อนถึงความตั้งใจ ความรับผิดชอบ และคุณภาพของผลงานที่ได้ปฏิบัติจริง

## 4.3 เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและข้าราชการโรงงานแบตเตอรี่ทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร

ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับแรงจูงใจภายในมากกว่าพนักงาน โดยเฉพาะในประเด็นความภาคภูมิใจ ความท้าทาย ความสำเร็จในงาน และความรับผิดชอบ ทั้งนี้เนื่องจากข้าราชการมีบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจด้านความมั่นคงของประเทศ จึงรับรู้ว่าการปฏิบัติมีคุณค่าและความหมายในเชิงอุดมการณ์ ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงความรู้สึกผูกพันต่อภารกิจและความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานในภาพรวม ในส่วนของแรงจูงใจภายนอก ผลการวิจัยพบว่า

พนักงานและข้าราชการให้ความสำคัญกับเงินเดือน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับใกล้เคียงกัน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญต่อการดำรงชีวิต ความมั่นคง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยเงินเดือนที่ได้รับอย่างสม่ำเสมอและมีการปรับเปลี่ยนตามระบบ ช่วยลดความกังวลด้านเศรษฐกิจ และเอื้อต่อการทุ่มเทในการทำงานอย่างต่อเนื่อง สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้ทั้งสองกลุ่ม แม้จะมีรายละเอียดแตกต่างกันตามสถานะ แต่ล้วนช่วยสนับสนุนคุณภาพชีวิตและความมั่นคงของครอบครัว ขณะเดียวกัน สภาพแวดล้อมในการทำงานของโรงงานแปดเตอริทาร์ ซึ่งมีมาตรการด้านความปลอดภัย ความเป็นระเบียบ และการควบคุมมาตรฐานการผลิต ส่งผลให้บุคลากรทั้งสองกลุ่มรับรู้ถึงความปลอดภัยและความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนปัจจัยด้านการยกย่องชมเชย การให้รางวัล และการเลื่อนตำแหน่งไม่ปรากฏบทบาทที่ชัดเจนในฐานะแรงจูงใจ เนื่องจากบริบทของโรงงานแปดเตอริทาร์เป็นหน่วยงานราชการและองค์กรทหารที่เน้นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ระเบียบวินัย และระบบที่กำหนดไว้มากกว่าการแข่งขันหรือการแสดงออกเชิงส่วนบุคคล

### อภิปรายผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแปดเตอริทาร์กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร ผลการศึกษาตามกรอบแนวคิด แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้**

#### 1. แรงจูงใจภายใน

##### 1.1 ความภูมิใจ

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเกิดความภูมิใจจากการรับรู้คุณค่าในบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านความมั่นคงของประเทศและการได้รับการยอมรับจากครอบครัว และสังคม ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในที่ส่งเสริมความตั้งใจในการทำงาน ผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ที่จัดให้ความภูมิใจ การยอมรับ และความสำเร็จในงานเป็นปัจจัยจูงใจ และสอดคล้องกับ McClelland (อ้างถึงใน วุฒิพล สกลเกียรติ, 2567, หน้า 201) กล่าวคือ ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Theory of Needs) ในด้านความต้องการความสำเร็จและการยอมรับ ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรยุทธ วาณิชกมลนันท์ (2560) และ ปัญญาภา อัครนิบุตร (2565) ที่ชี้ว่าความสำเร็จและการได้รับการยอมรับมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

##### 1.2 ความท้าทาย

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะงานของโรงงานแปดเตอริทาร์มีความซับซ้อน ละเอียดอ่อน และเกี่ยวข้องกับ ความรับผิดชอบในระดับสูง โดยบุคลากรต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคเฉพาะหน้าอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา ซึ่งความท้าทายดังกล่าวกลับช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น ความตื่นตัว และความตั้งใจในการพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก ในด้านลักษณะของงาน ซึ่งจัดเป็นปัจจัยจูงใจที่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการงานมีคุณค่า น่าสนใจ และท้าทาย งานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ ความสามารถ และการตัดสินใจ จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจจากภายในอย่างยั่งยืน พบว่าสอดคล้องกับ วีรยุทธ วาณิชกมลนันท์ (2560) ที่พบว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติและความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน รวมถึงงานวิจัยของ ธัญญา เกษปทุม (2566) แสดงให้เห็นว่าความท้าทายในงานเป็นแรงผลักดันเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน

### 1.3 ความสำเร็จในงาน

ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานเกิดจากการที่บุคลากรสามารถดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และแรงผลักดันในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก ซึ่งระบุว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยจูงใจหลักที่มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึง ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนต์ ที่อธิบายว่าบุคคลจะมีแรงจูงใจสูงเมื่อสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จและเห็นผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม พบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรยุทธ วาณิชกมลนันท์ (2560) และ ปัญญาภา อัครนิบุตร (2565) ที่พบว่า ความสำเร็จในการทำงานส่งผลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงงานวิจัยของ สลิล เครือวัลย์ (2566) ที่ชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจด้านความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ

### 1.4 ความรับผิดชอบ

ผลการวิจัยพบว่า ความรับผิดชอบในหน้าที่การงานเป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแปรรูปอาหาร โดยบุคลากรมีความตระหนักถึงบทบาทและภารกิจที่ตนเองต้องรับผิดชอบ ทั้งในระดับงานส่วนบุคคล ระดับแผนก และระดับองค์กร ความรับรู้ถึงภาระหน้าที่ดังกล่าวก่อให้เกิดความตั้งใจ ความมุ่งมั่น และความสม่ำเสมอในการมาปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก ซึ่งจัดให้ ความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยจูงใจที่ช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจภายใน บุคลากรที่ได้รับความไว้วางใจและมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและมีแรงผลักดันในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมาย

### 1.5 อำนาจ

ผลการวิจัยไม่พบว่าปัจจัยแรงจูงใจภายในด้านอำนาจมีบทบาทต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนต์ (McClelland's Theory of Needs) ในมิติความต้องการด้านอำนาจที่เน้นการควบคุมและการตัดสินใจ ทั้งนี้การไม่ปรากฏของปัจจัยดังกล่าวอาจเนื่องมาจากบริบทของโรงงานแปรรูปอาหารซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐด้านความมั่นคงที่มีโครงสร้างสายบังคับบัญชาและขอบเขตอำนาจหน้าที่ชัดเจน บุคลากรปฏิบัติงานตามคำสั่งและระเบียบที่กำหนดไว้ ทำให้อำนาจในการตัดสินใจถูกจำกัดตามตำแหน่ง ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้รับรู้หรือให้ความสำคัญกับอำนาจในฐานะแรงจูงใจในการทำงาน

## 2. แรงจูงใจภายนอก

### 2.1 เงินเดือน

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า เงินเดือนเป็นแรงจูงใจภายนอกที่มีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากมีความสม่ำเสมอและสามารถคาดการณ์ได้ ช่วยสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและเอื้อต่อการมุ่งเน้นการทำงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ที่จัดให้เงินเดือนเป็นปัจจัยยอนามัยซึ่งช่วยลดความไม่พึงพอใจ และทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ในระดับความต้องการด้านความปลอดภัย ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรยุทธ วาณิชกมลนันท์ (2560) และ ปัญญาภา อัครนิบุตร (2565) ที่ชี้ว่าความมั่นคงด้านรายได้ส่งผลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ

## 2.2 สวัสดิการ

ผลการวิจัยพบว่า สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรทั้งข้าราชการและพนักงาน มีบทบาทในการเสริมสร้างความมั่นคงด้านคุณภาพชีวิตและการดำรงชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการด้านที่พักอาศัย การรักษาพยาบาล หรือการสนับสนุนด้านการศึกษา ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ที่จัดให้สวัสดิการเป็นปัจจัยอนามัย ซึ่งช่วยลดความไม่พึงพอใจและเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังเป็นไปตามแนวคิดของ มาสโลว์ ในระดับความต้องการด้านความปลอดภัยและความเป็นอยู่ ซึ่งเมื่อบุคลากรรับรู้ว่าตนเองและครอบครัวได้รับการดูแลอย่างเหมาะสม จะส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงานระยะยาวสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรยุทธ วาณิชกมลนันทน์ (2560) และ ัญญา เกษปทุม (2566) ต่างชี้ให้เห็นว่าสวัสดิการที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร สะท้อนให้เห็นว่าสวัสดิการเป็นกลไกสำคัญในการรักษาบุคลากรในองค์กรภาครัฐ

## 2.3 การยกย่องชมเชย

ผลการวิจัยไม่พบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการยกย่องชมเชยโดยตรง อย่างไรก็ตาม ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก การได้รับการยอมรับจัดเป็นปัจจัยจูงใจที่ช่วยเสริมแรงจูงใจในการทำงาน และสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของแมคคิลแลนดีในด้านความต้องการการยอมรับและความสัมพันธ์ การไม่ปรากฏของปัจจัยดังกล่าวสะท้อนถึงบริบทขององค์กรด้านความมั่นคงที่มีโครงสร้างและระเบียบชัดเจน ทำให้การยกย่องชมเชยไม่ถูกรับรู้ว่าเป็นแรงจูงใจสำคัญในการปฏิบัติงาน

## 2.4 สภาพแวดล้อมในโรงงาน

ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความปลอดภัย เป็นระเบียบ และมีความพร้อมด้านเครื่องมืออุปกรณ์ ส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิต การมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานช่วยลดความตึงเครียดและความเสี่ยงในการทำงาน ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ที่จัดให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยอนามัย ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ัญญา เกษปทุม (2566) ที่พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

## 2.5 การเลื่อนตำแหน่ง

แม้ผลการวิจัยไม่พบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งโดยตรง แต่ในเชิงแนวคิด การเลื่อนตำแหน่งถือเป็นกลไกสำคัญที่สะท้อนความก้าวหน้าในสายงานและการยอมรับในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ ทฤษฎีความต้องการของแมคคิลแลนดี ในมิติของความต้องการความสำเร็จ และ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ที่มองว่าความก้าวหน้าในงานเป็นปัจจัยจูงใจที่ช่วยเสริมสร้างแรงผลักดันในการทำงานระยะยาว เนื่องจากลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นระบบราชการ ซึ่งมีขั้นตอนและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนแต่จำกัด เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ระยะเวลา และขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการทำให้บุคลากรรับรู้ว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นกระบวนการระยะยาว ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความพยายามในระยะสั้น จึงไม่ถูกนำมาใช้เป็นแรงผลักดันในการทำงานในชีวิตประจำวัน

## 2.6 ความมั่นคงในงาน

ผลการวิจัยพบว่า ความมั่นคงในงานเป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในบริบทของหน่วยงานราชการที่มีความต่อเนื่องของการจ้างงาน ความแน่นอนของรายได้ และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งช่วยลดความกังวลต่ออนาคตและส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรตามทฤษฎีมาสโลว์ ในระดับความต้องการด้านความปลอดภัย และ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ในมิติของความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งจัดเป็นปัจจัยอนามัยที่ช่วยเสริมสร้างเสถียรภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของปัญญา อัครนิบุตร (2565) และ รัชญา เกษปทุม (2566) ต่างสนับสนุนว่าความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

## 2.7 การให้รางวัล

แม้ไม่พบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลโดยตรง แต่การให้รางวัลถือเป็นกลไกภายนอกที่องค์กรใช้ในการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานและรักษามาตรฐานผลการปฏิบัติงาน แนวคิดนี้สอดคล้องกับ ทฤษฎีการเสริมแรง ที่อธิบายว่าพฤติกรรมที่ได้รับการตอบแทนมีแนวโน้มเกิดซ้ำ รวมถึงสอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ในมิติของการยอมรับและความสำเร็จ ไม่พบข้อมูลในประเด็นการให้รางวัล อาจเป็นเพราะลักษณะของหน่วยงานที่เป็นองค์กรภาครัฐด้านความมั่นคง ซึ่งการปฏิบัติงานยึดตามหน้าที่ กฎระเบียบ และความรับผิดชอบเป็นหลัก มากกว่าการคาดหวังรางวัลเฉพาะบุคคล อีกทั้งการให้รางวัลมิได้ปรากฏในรูปแบบที่ชัดเจนหรือแตกต่างจากระบบค่าตอบแทนปกติ

## 2.8 การประเมินผลงาน

การประเมินผลงานเป็นกระบวนการสำคัญที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดความก้าวหน้า ค่าตอบแทน และการพัฒนาในสายงาน ตามทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) ที่อธิบายว่าบุคลากรจะเกิดแรงจูงใจเมื่อรับรู้ความพยายามในการทำงานมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์และรางวัลที่คาดหวังโดยสรุป ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ชเบิร์ก มาสโลว์ แมคคลีแลนด์ และวรูม รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายฉบับ สะท้อนให้เห็นว่าแรงจูงใจภายนอกเป็นกลไกพื้นฐานที่ช่วยสนับสนุนให้แรงจูงใจภายในสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพในบริบทหน่วยงานด้านความมั่นคง

**วัตถุประสงค์ข้อ 2 การวิเคราะห์รูปแบบและลักษณะแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแบตเตอรี่ทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร**

จากข้อมูลที่รวบรวมจากการศึกษาพบว่า รูปแบบและลักษณะแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรจำนวน 2 รูปแบบ คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก

### 1. แรงจูงใจภายใน

จากการศึกษาพบว่าแรงจูงใจภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถจำแนกเป็น 3 ประเด็นหลักที่มีความสำคัญสูงสุด ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความท้าทาย และความภาคภูมิใจ

#### 1.1 ความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบเป็นแรงจูงใจภายในที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแบตเตอรี่ทหาร เนื่องจากงานเกี่ยวข้องกับภารกิจด้านความมั่นคงของประเทศ ส่งผลให้บุคลากรตระหนักถึงผลกระทบของงานและปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบและยึดมั่นในมาตรฐานความปลอดภัย ผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ

เฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ที่จัดให้ความรับผิดชอบเป็นปัจจัยจูงใจซึ่งก่อให้เกิดแรงผลักดันจากภายใน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรยุทธ วาณิชกมลนันท์ (2560) ที่ชี้ว่าความรับผิดชอบในงานมีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรในองค์กรที่มีภารกิจเฉพาะมักขับเคลื่อนการทำงานด้วยคุณค่าของงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง

## 1.2 ความท้าทาย

ความท้าทายเป็นแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแปดเตอรืทหาร เนื่องจากลักษณะงานมีความเฉพาะทางและซับซ้อน ต้องอาศัยความรู้ด้านเทคนิคและการปรับตัวต่อเทคโนโลยีและสถานการณ์ด้านความมั่นคงที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่งผลให้บุคลากรมีโอกาใช้ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด (McClelland's Theory of Needs) ในด้านความต้องการความสำเร็จ ซึ่งระบุว่าบุคคลจะมีแรงจูงใจสูงเมื่อได้ปฏิบัติงานที่มีความท้าทายเหมาะสมกับความสามารถของตนเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สลิล เครือวัลย์ (2566) ที่พบว่าลักษณะงานที่เอื้อต่อการใช้ความรู้ความสามารถและการแก้ไขปัญหา สะท้อนให้เห็นว่าความท้าทายของงานมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในองค์กรที่มีภารกิจเฉพาะและความรับผิดชอบสูง

## 1.3 ความภูมิใจ

เป็นแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อบุคลากรโรงงานแปดเตอรืทหาร เนื่องจากบทบาทของหน่วยงานมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจด้านความมั่นคงของประเทศ บุคลากรรับรู้ว่าการปฏิบัติเป็นกรสนับสนุนภารกิจของรัฐและการป้องกันประเทศ จึงก่อให้เกิด ความภาคภูมิใจดังกล่าวช่วยเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน และนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ในด้านปัจจัยจูงใจ ซึ่งระบุว่า ความภาคภูมิใจและการรับรู้ความสำคัญของงานเป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจจากภายใน เมื่อบุคลากรมองเห็นคุณค่าและความหมายของงานที่ตนรับผิดชอบ จะส่งผลให้เกิดความตั้งใจในการรักษามาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัชญา เกษปทุม (2566) ที่พบว่าแรงจูงใจด้านความสำเร็จและการรับรู้คุณค่าของงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรสะท้อนให้เห็นว่า ความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายในและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

## 2. แรงจูงใจภายนอก

การศึกษาพบว่าแรงจูงใจภายนอกมีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่มีความสำคัญสูงสุด 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ ความมั่นคงในงานและสภาพแวดล้อมในโรงงาน เงินเดือนและสวัสดิการ และการประเมินผลงาน

### 2.1 ความมั่นคงในงานและสภาพแวดล้อมในโรงงาน

ความมั่นคงในงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นแรงจูงใจภายนอกที่สำคัญของบุคลากรโรงงานแปดเตอรืทหาร โดยความต่อเนื่องของการจ้างงานช่วยลดความกังวลและเอื้อต่อการมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกัน สภาพแวดล้อมที่มีระบบจัดการและมาตรการความปลอดภัยที่เหมาะสมกับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับสารเคมีช่วยเสริมความเชื่อมั่นในการทำงาน ผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ในด้านความต้องการความปลอดภัย และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์กที่จัดให้ความมั่นคงในงานและสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นปัจจัยยอนามัย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรยุทธ วาณิชกมลนันท์ (2560) และ ปัญญาภา อัครนิบุตร (2565) ให้เห็นความมั่นคงและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจการปฏิบัติงาน

## 2.2 เงินเดือนและสวัสดิการ

เงินเดือนและสวัสดิการเป็นแรงจูงใจภายนอกที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแบตเตอรี่ทหาร โดยระบบค่าตอบแทนของหน่วยงานราชการมีความเป็นมาตรฐานและสามารถคาดการณ์ได้ ส่งผลให้บุคลากรมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและความพร้อมในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ซึ่งจัดให้เงินเดือนและสวัสดิการเป็นปัจจัยอนามัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจและคำจูงใจการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของวูม (Vroom's Expectancy Theory) ที่อธิบายว่าแรงจูงใจเกิดจากการรับรู้ความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามและผลตอบแทน ทั้งนี้ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานศึกษาของ วีรยุทธ วาณิชกมลนันท์ (2560) และ ปัญญาภา อัครนิบุตร (2565) ที่ชี้ให้เห็นว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการมีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

## 2.3 การประเมินผลงาน

การประเมินผลงานเป็นแรงจูงใจภายนอกที่มีบทบาทต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแบตเตอรี่ทหาร โดยทำหน้าที่เป็นกลไกกำกับมาตรฐานการทำงาน เนื่องจากผลการประเมินมีความเชื่อมโยงกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน บำเหน็จ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่งผลให้บุคลากรรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน ผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของวูม (Vroom's Expectancy Theory) ซึ่งอธิบายว่าแรงจูงใจเกิดจากการรับรู้ความเชื่อมโยงระหว่างความพยายาม ผลการปฏิบัติงาน และผลตอบแทน รวมถึงสอดคล้องกับ Skinner (อ้างถึงใน รัฐศิริรินทร์ วงศ์กันท์, 2567, หน้า 23) กล่าวคือทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Reinforcement Theory) ที่ชี้ว่าการให้ผลลัพธ์เชิงบวกจากการประเมินส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรยุทธ วาณิชกมลนันท์ (2560) และ สลิล เครือวัลย์ (2566) ที่พบว่าระบบการประเมินผลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

**วัตถุประสงค์ ข้อ 3 เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและข้าราชการโรงงานแบตเตอรี่ทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร**

ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแบตเตอรี่ทหารแตกต่างกันตามสถานภาพการทำงาน โดยข้าราชการให้ความสำคัญกับแรงจูงใจภายในมากกว่าพนักงาน โดยเฉพาะความภาคภูมิใจความสำเร็จ และความรับผิดชอบ สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์กและทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ ขณะที่ความต้องการด้านอำนาจไม่เด่นชัดเนื่องจากโครงสร้างสายบังคับบัญชาขององค์กรทหาร ด้านแรงจูงใจภายนอก พบว่าทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับเงินเดือน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมการทำงานในระดับใกล้เคียงกัน สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ในด้านความต้องการความปลอดภัยและปัจจัยอนามัยของเฮร์ซเบิร์ก โดยการยกย่องชมเชยและการเลื่อนตำแหน่งไม่เป็นแรงจูงใจหลัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรยุทธ วาณิชกมลนันท์ (2560) และ ธัญญา เกษปทุม (2566)

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

1. ผู้บริหารหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาโดยตรงควรออกแบบและมอบหมายงานที่ทำหายสอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากร เปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ ความสามารถ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความรับผิดชอบ และแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหารหน่วยงานและฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรสื่อสารบทบาทและความสำคัญของโรงงานแบตเตอรี่ทหารต่อภารกิจด้านความมั่นคงของประเทศอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการประชุม การปฐมนิเทศ หรือกิจกรรมภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความผูกพันต่อองค์กร และแรงจูงใจภายในของบุคลากร โดยเฉพาะกลุ่มพนักงาน

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณด้วย เพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงงานแบตเตอรี่ทหาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. การวิจัยครั้งต่อไปอาจขยายขอบเขตการศึกษาไปยังกองในกรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร

#### เอกสารอ้างอิง

คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และพลังงานทหาร. (2567). ข้อมูลพื้นฐาน โรงงานแบตเตอรี่ทหาร. ค้นเมื่อ 24 กันยายน 2568, จาก [https://ddcs.mod.go.th/getattachment/Banner-Work-](https://ddcs.mod.go.th/getattachment/Banner-Work-Manual/67/10-%E0%B8%AD%E0%B8%97-%E0%B8%A8%E0%B8%AD%E0%B8%9E%E0%B8%97.pdf.aspx?lang=th-TH)

[Manual/67/10-%E0%B8%AD%E0%B8%97-%E0%B8%A8%E0%B8%AD%E0%B8%9E%E0%B8%97.pdf.aspx?lang=th-TH](https://ddcs.mod.go.th/getattachment/Banner-Work-Manual/67/10-%E0%B8%AD%E0%B8%97-%E0%B8%A8%E0%B8%AD%E0%B8%9E%E0%B8%97.pdf.aspx?lang=th-TH)

ธัญญา เกษปทุม. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทไอคอมเมิร์ซแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหิดล.

ปัญญาภา อัครนิบุตร. (2565). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัทรัฐวิสาหกิจให้บริการ ด้านท่าอากาศยาน Generation Y. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหิดล.

รัฐศิริพันธ์ ว่างกานนท์. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

วีรยุทธ วาณิชกมลนันท์. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทสยามกลาส อินดัสตรี จำกัด โรงงานอยุธยา. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

วุฒิพล สกลเกียรติ. (2567). การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สลิล เกรือวัลย์. (2566). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลพลา จังหวัดระยอง, ค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช