ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักงานจังหวัดสระแก้ว*

Motivation factor and Hygiene factor on organizational commitment of personnel: A case study of the Sa Kaeo Provincial Office

มัณฑนา กนิษฐสุต[1]

Mantana Ganitsut

6714832021@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักงานจังหวัดสระแก้ว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของบุคลากรในองค์กร ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กร และแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และการวิจัยสนาม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับ 3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือโอกาสในการเจริญเติบโต 4) ลักษณะงาน 5) ความรับผิดชอบ ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ 1) นโยบายและการบริหารขององค์กร 2) การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล 3) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน 4) ตำแหน่งงาน 5) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน 6) ชีวิตส่วนตัว 7) สภาพการทำงาน และ 8) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีส่วนสนับสนุนให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้งด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านบรรทัดฐาน และแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานจังหวัดสระแก้ว ได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

คำสำคัญ: ปัจจัยจูงใจ; ความผูกพันต่อองค์กร; สำนักงานจังหวัดสระแก้ว

Keywords: Motivation Factor; Organizational Commitment; Sa Kaeo Provincial Office

---

*** บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กร: กรณีศึกษาสำนักงานจังหวัดสระแก้ว**

[1]นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีภารกิจในการให้บริการประชาชนและขับเคลื่อนนโยบายของภาครัฐให้บรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจในการทำงานควบคู่กับความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะมีความกระตือรือร้น ทุ่มเท และปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ขณะที่บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความภาคภูมิใจในองค์กร มีความต้องการคงอยู่กับองค์กร และพร้อมอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร

แรงจูงใจในการทำงาน ตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือโอกาสในการเจริญเติบโต ลักษณะงาน และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ขณะที่ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ได้แก่ นโยบายและการบริหารขององค์กร การบังคับบัญชาความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน สถานภาพในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ

Allen และ Meyer (1990) ได้อธิบายความผูกพันต่อองค์กร ว่าประกอบด้วยความผูกพันด้านทัศนคติหรือด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งสะท้อนถึงความรู้สึกรักองค์กร ความต้องการปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และความรู้สึกว่าควรปฏิบัติงานตอบแทนองค์กร

สำนักงานจังหวัดสระแก้วเป็นหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคที่มีบทบาทสำคัญในการประสานการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในจังหวัด รวมทั้งสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ลักษณะการปฏิบัติงานต้องอาศัยการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การประสานงานกับภาคส่วนต่าง ๆ และการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรต้องปฏิบัติงานภายใต้ภารกิจที่หลากหลายและมีความรับผิดชอบสูง ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร หากองค์กรสามารถส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กร และพร้อมอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของบุคลากร ศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่สอดคล้องกับบริบทของสำนักงานจังหวัดสระแก้ว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร เป็นการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ และกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสืบค้นจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาอ้างอิงประกอบการวิจัย

2. การวิจัยภาคสนาม โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นบุคลากรในสำนักงานจังหวัดสระแก้ว ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ลักษณะการสัมภาษณ์ที่เป็นข้อคำถามและข้อกำหนดตายตัว

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานจังหวัดสระแก้ว

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคัดเลือกโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 5 คน กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานจังหวัดสระแก้วไม่น้อยกว่า 2 ปี มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับงานภายในสำนักงานจังหวัดสระแก้ว ซึ่งยินยอมให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์แบบมีข้อคำถามและใช้ลำดับคำถามเดียวกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน เป็นการสัมภาษณ์รายบุคคลก่อนที่จะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายที่จะเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยได้แจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์จะใช้วิธีการจดบันทึก โดยก่อนจะเริ่มการสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของบุคลากรในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักงานจังหวัดสระแก้ว

1.1 ปัจจัยจูงใจ

(1) ด้านความสำเร็จในการทำงานเกิดจากการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานถูกต้องตามระเบียบราชการ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน ซึ่งทำให้เกิดความภาคภูมิใจและเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน ดังความเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) กล่าวว่า “สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดและตามที่ได้รับมอบหมาย...” และ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) กล่าวว่า “มีความสำเร็จ เพราะสามารถส่งมอบงานได้เสร็จสิ้นทันตามกำหนดเวลา...”

(2) ด้านการได้รับการยอมรับ คือ การได้รับคำชื่นชม คำขอบคุณ การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา การที่ข้อเสนอแนะหรือผลงานถูกนำไปใช้ประโยชน์ และการได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งสะท้อนถึงการได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานดังความเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) กล่าวว่า “ได้รับการยอมรับในผลงาน ในกรณีส่วนราชการก็นำไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ”

(3) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ระบบราชการเปิดโอกาสให้เกิดความก้าวหน้าตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งในรูปแบบของการเลื่อนระดับตำแหน่งและการได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้น ซึ่งช่วยส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังความเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) ได้แสดงความเห็นว่า “...เมื่อรับราชการครบระยะเวลากำหนดสามารถเลื่อนตำแหน่งได้”

(4) ด้านลักษณะงานที่ทำ งานที่รับผิดชอบมีความน่าสนใจและท้าทาย เนื่องจากต้องอาศัยการศึกษาวิเคราะห์ และประยุกต์ใช้กฎหมาย ระเบียบ และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่มีบริบทแตกต่างกันในแต่ละกรณี ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังความเห็นของ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) กล่าวว่า “งานด้านการเงินและบัญชีมีความท้าทายสูงมากในเรื่องความถูกต้อง แม่นยำ และการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับทางกฎหมายอย่างเคร่งครัดและการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล”

(5) ด้านความรับผิดชอบ การได้รับมอบหมายงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ดุลยพินิจ วางแผน และบริหารจัดการงานภายใต้กรอบของกฎหมายและระเบียบราชการ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังความเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) กล่าวว่า “งานที่ได้รับมอบหมายมีความเป็นอิสระในระดับหนึ่ง โดยสามารถวางแผนการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน และบริหารระยะเวลาในการทำงานได้ด้วยตนเอง ภายใต้กรอบระเบียบและแนวทางที่หน่วยงานกำหนด...”

1.2 ปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยค้ำจุนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้บุคลากรสำนักงานจังหวัดสระแก้วสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าปัจจัยดังกล่าวจะไม่ใช่ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจโดยตรง แต่เป็นองค์ประกอบที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานและเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

(1) ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร นโยบายที่มีความชัดเจน การนำเทคโนโลยีมาใช้ และการกำหนดลำดับความสำคัญของงาน ช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังความเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) กล่าวว่า “นโยบายและการบริหารของสำนักงานจังหวัดมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวมากขึ้น เมื่อมีนโยบายหรือแนวทางที่ชัดเจน ทำให้พี่วางแผนการจัดซื้อจัดจ้างและการดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ ลดความล่าช้าในการทำงาน”

(2) การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ให้คำแนะนำ สนับสนุน และให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในประเด็นที่มีความซับซ้อน และผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ดังความเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) กล่าวว่า “ให้คำแนะนำและสนับสนุนการทำงานโดยให้คำแนะนำในการทำงาน ให้คำปรึกษาหารือ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น” และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) กล่าวว่า “เป็นธรรมกับเพื่อนร่วมงานและพี่”

(3) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดี มีการช่วยเหลือ ประสานงาน และทำงานร่วมกันเป็นทีมดังความเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) กล่าวว่า “มีความสัมพันธ์ที่ดีครับ ผู้ร่วมงานทุกคนสามารถพูดคุย ปรึกษา และช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน...”

(4) ด้านตำแหน่งงาน มีความภาคภูมิใจในตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่ และรับรู้ว่าบทบาทหน้าที่ของตนมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการบริหารราชการของจังหวัดและการให้บริการประชาชน ตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) กล่าวว่า “ได้รับการยอมรับ..ในฐานะผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทำให้รู้สึกว่าตำแหน่งนี้ได้รับการยอมรับจากสังคม...”

(5) ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน การรับราชการมีความมั่นคง ทั้งในด้านรายได้ สวัสดิการ และความก้าวหน้าในอาชีพ ตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) กล่าวว่า “มีความมั่นคง...เงินเดือนขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ได้รับสวัสดิการรักษาพยาบาล”

(6) ด้านชีวิตส่วนตัว ภาระงานของบุคลากรในสำนักงานจังหวัดมีผลต่อสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวแตกต่างกันตามลักษณะงาน ซึ่งในบางครั้งในช่วงเร่งด่วนต้องปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) “บางช่วงจะมีงานเร่งด่วนหรือมีการติดตามงานตามนโยบายที่ต้องดำเนินการภายในระยะเวลาจำกัด ทำให้สมดุลจะอยู่ในชีวิตการทำงานมากกว่าชีวิตส่วนตัวและบางครั้งต้องอยู่ปฏิบัติงานนอกเวลาราชการเพื่อให้งานแล้วเสร็จตามกำหนด”

(7) ด้านสภาพการทำงาน วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือในการปฏิบัติงานมีความเพียงพอและเอื้อต่อการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อเสนอแนะให้พัฒนาอุปกรณ์บางประเภทให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2569) ได้แสดงความเห็นว่า “เพียงพอ ต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน”

(8) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการมีความเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ของระบบราชการ และเมื่อพิจารณาร่วมกับความมั่นคงของอาชีพแล้วถือว่าเพียงพอในระดับหนึ่ง ตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) กล่าวว่า “เหมาะสม” แต่มีข้อเสนอให้เพิ่มการสนับสนุนด้านสวัสดิการ โดยเฉพาะด้านที่พักอาศัยและการช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของข้าราชการที่เพิ่งเริ่มรับราชการ ตามข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) กล่าวว่า “ยังไม่เพียงพอ ในเรื่องที่พักอาศัยและสวัสดิการที่ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของข้าราชการที่เพิ่งเริ่มรับราชการ...”

วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักงานจังหวัดสระแก้ว

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามแนวคิดของ Herzberg มีความสัมพันธ์และส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานจังหวัดสระแก้วทั้ง 3 ด้าน ตามแนวคิดของ Allen และ Meyer ได้แก่ ความผูกพันด้านทัศนคติหรือด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐานหน้าที่ ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรเกิด ความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

(1) ความผูกพันด้านทัศนคติหรือด้านจิตใจ บุคลากรส่วนใหญ่มีความรัก ความภาคภูมิใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานจังหวัดสระแก้ว เนื่องจากเห็นว่างานที่ปฏิบัติมีคุณค่าต่อการพัฒนาจังหวัดและการให้บริการประชาชน อีกทั้งการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน รวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดความสุขและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ดังข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) ได้แสดงความเห็นว่า “รัก ภาคภูมิใจมาก เพราะทำงานไม่กดดัน เพื่อนร่วมงานเป็นกันเอง”

(2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการปฏิบัติงานกับสำนักงานจังหวัดสระแก้วต่อไป เนื่องจากเห็นถึงความมั่นคงของการรับราชการ สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ไม่ต้องการย้ายหรือลาออกจากองค์กร ดังเช่นความเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) ได้แสดงความเห็นว่า “หากมีโอกาสโยกย้าย...ข้าพเจ้ามองว่าสิ่งที่อาจต้องสูญเสียมากที่สุด คือ ความสัมพันธ์ที่ดีแบบพี่น้อง และการร่วมมือกันทำงาน”

(3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน บุคลากรมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญ และควรปฏิบัติงานตอบแทนองค์กรด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเต็มความสามารถ เนื่องจากตระหนักถึงบทบาทของข้าราชการในการให้บริการประชาชนและขับเคลื่อนภารกิจของจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย ดังเช่นความเห็นของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) กล่าวว่า “ต้องจงรักภักดี เพราะการทำงานราชการเปรียบเสมือนการทำงานให้ประชาชน”

วัตถุประสงค์ข้อ 3 ทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่สอดคล้องกับบุคลากรในองค์กร กรณีศึกษา: สำนักงานจังหวัดสระแก้ว

(1) การพัฒนาค่าตอบแทนและสวัสดิการ ควรมีการพัฒนาค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับภาระงาน รวมทั้งสนับสนุนด้านบ้านพักหรือสวัสดิการที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความมั่นคงในการรับราชการ

(2) การสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร ควรส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างเพื่อนร่วมงาน และจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ เช่น กิจกรรมพัฒนาทีม การอบรม การศึกษาดูงาน และกิจกรรมจิตอาสา เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี ลดช่องว่างระหว่างกลุ่มงาน และทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

(3) การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและระเบียบราชการ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และเพิ่มความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

(4) การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรปรับปรุงสถานที่ทำงานให้สะอาด เป็นระเบียบ มีบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งซ่อมแซมอาคาร วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ชำรุดหรือเสื่อมสภาพ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และสร้างความประทับใจแก่ผู้มาติดต่อราชการ

(5) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรผ่านการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมสำหรับการเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ

อภิปรายผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของบุคลากรในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักงานจังหวัดสระแก้ว

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสำนักงานจังหวัดสระแก้วได้รับแรงจูงใจจากทั้ง ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับในผลงาน ความก้าวหน้าในสายงาน ลักษณะงานที่มีความท้าทาย และความรับผิดชอบในหน้าที่ ขณะที่ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหารขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) นั้น มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

(1) ด้านความสำเร็จในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญต่อบุคลากรสำนักงานจังหวัดสระแก้ว โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานเกิดจากการสามารถดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย ภายใต้ระเบียบกฎหมายและข้อกำหนดของทางราชการ ส่งผลให้เกิดกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ที่อธิบายว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง เนื่องจากเมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและเห็นผลสำเร็จจากการทำงานจะเกิดความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และแรงผลักดันในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีความสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2569) กล่าวว่า “สามารถดำเนินงานตามแผนงานและระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชากำหนดได้อย่างครบถ้วน บางภารกิจสามารถดำเนินการแล้วเสร็จก่อนกำหนด” และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นาถลัดดา บุญประคอง (2559) ซึ่งศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิก (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยจูงใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่า บุคลากรให้ความสำคัญกับการที่สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายและเห็นผลสำเร็จของงาน เนื่องจากความสำเร็จดังกล่าวทำให้เกิดความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2569) กล่าวว่า “สำเร็จตาม

ระยะเวลาที่กำหนดและตามที่ได้รับมอบหมาย เพราะตำแหน่งนักวิชาการพัสดุมีกรอบระยะเวลาและขั้นตอนที่ต้องดำเนินการตามระเบียบ..."

(2) ด้านการได้รับการยอมรับ

จากผลการวิจัย พบว่า การได้รับการยอมรับนับถือของบุคลากรสำนักงานจังหวัดสระแก้ว คือ การได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การนำข้อเสนอแนะหรือคำแนะนำไปปรับใช้ ตลอดจนการได้รับการประเมินผลงานที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งการได้รับการยอมรับเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) อธิบายว่า การได้รับการยอมรับนับถือเป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากบุคลากรจะเกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเมื่อผลงานของตนได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง การได้รับการยอมรับจึงเป็นแรงผลักดันภายในที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรต้องการพัฒนาตนเองและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2569) ที่กล่าวว่า "ได้รับคำชื่นชมผ่านระบบการประเมินผลงาน งานด้านการเงินและบัญชีเป็นงานที่อยู่เบื้องหลัง คนภายนอกอาจจะไม่ค่อยเห็นผลงานชัดเจน แต่ถ้าเราดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณได้ถูกต้องไม่มีข้อผิดพลาด แล้วก็ผ่านการตรวจสอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ ก็ถือว่าประสบความสำเร็จแล้วค่ะ และก็ทำให้รู้สึกภูมิใจในงานที่ตัวเองรับผิดชอบ" และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณ์ ก่อแก้ว (2558) ซึ่งพบว่า การได้รับการยอมรับนับถือเป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจที่ส่งผลให้บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แม้ว่าปัจจัยด้านความรับผิดชอบจะมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด แต่การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจในการทำงาน

(3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานหรือโอกาสในการเจริญเติบโต

ผลการวิจัยพบว่า การมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพตามระบบคุณธรรม การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะ การเข้ารับการฝึกอบรม การได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แม้การเลื่อนตำแหน่งในระบบราชการจะมีหลักเกณฑ์และระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน แต่หากองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพผ่านการรับผิดชอบงานสำคัญ ก็จะช่วยให้บุคลากรเกิดกำลังใจและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น จากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) กล่าวว่า "การได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น แม้ยังไม่ได้เลื่อนระดับตำแหน่งก็ตาม..." สะท้อนให้เห็นว่า ความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรไม่ได้พิจารณาเฉพาะการเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการได้รับโอกาสในการรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญและมีความท้าทายเพิ่มขึ้นด้วย และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2569) ที่กล่าวว่า "ได้รับความก้าวหน้าตามลำดับขั้นของระบบราชการครับ..." สอดคล้องกับงานวิจัยของนาถลัดดา บุญประคอง (2559) และงานวิจัยของฤทธิชัย จันทร์ศรีนวล (2567) ที่พบว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานเป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจที่บุคลากรให้ความสำคัญ เนื่องจากการได้รับโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพและการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในอนาคตของตนเองและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ทั้งยังส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

(4) ลักษณะของงานที่ทำ

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะงานที่ทำของบุคลากรในสำนักงานจังหวัดสระแก้ว มีลักษณะงานที่มีความหลากหลาย ท้าทาย เนื่องจากงานแต่ละตำแหน่งต้องอาศัยการใช้ความรู้ ความสามารถ การวิเคราะห์

และการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) อธิบายว่า ลักษณะของงานเป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และมองว่างานที่ตนรับผิดชอบเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมาย หากบุคลากรได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถเห็นผลสำเร็จของงานที่ตนเองรับผิดชอบจะส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากลักษณะงานมีความจำเจ ขาดความท้าทาย หรือไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเอง ย่อมส่งผลให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง แม้ว่าจะมีปัจจัยค้ำจุนอื่นที่เหมาะสมก็ตาม ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับคำกล่าวของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2569) ที่กล่าวว่า “มีความท้าทายครับ เพราะงานด้านพัสดุเป็นงานที่ข้าพเจ้าไม่เคยปฏิบัติมาก่อน จึงต้องศึกษาระเบียบต่าง ๆ และแนวทางปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง...” และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2569) ที่กล่าวว่า “งานนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ศูนย์ดำรงธรรม...ในด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ตามกระบวนการร้องทุกข์...ในด้านความท้าทาย พบว่าจะต้องมีการเจรจากับผู้ร้องอย่างสันติวิธี แล้วงานแต่ละเรื่องมีรายละเอียดและบริบทที่แตกต่างกัน จึงต้องวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริง และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ” ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพ ดีไพร และณัฐวุฒิ ฮันตระกูล (2566) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ด้านลักษณะของงานเป็นปัจจัยจูงใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยบุคลากรเห็นว่างานที่มีความท้าทาย เปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบที่ชัดเจน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

(5) ความรับผิดชอบ

ผลการวิจัยพบว่า ความรับผิดชอบเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญต่อบุคลากรสำนักงานจังหวัดสระแก้ว ความเป็นอิสระในการทำงานมิได้หมายถึงการสามารถตัดสินใจได้โดยปราศจากข้อจำกัด แต่เป็นการที่บุคลากรมีพื้นที่ในการใช้ดุลยพินิจ วางแผน ควบคุม และบริหารจัดการงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองภายใต้กรอบกฎหมายและระเบียบที่กำหนด ตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2569) ที่กล่าวว่า “งานที่ได้รับมอบหมายมีความเป็นอิสระในระดับหนึ่ง โดยสามารถวางแผนการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน และบริหารระยะเวลาในการทำงานได้ด้วยตนเอง ภายใต้กรอบระเบียบและแนวทางที่หน่วยงานกำหนด” สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ที่อธิบายว่า ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) เนื่องจากการที่บุคลากรได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีโอกาสใช้ความสามารถในการตัดสินใจหรือควบคุมการดำเนินงาน ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน เห็นคุณค่าในหน้าที่ของตนเอง และเกิดความภาคภูมิใจจากการที่สามารถรับผิดชอบงานให้บรรลุผลสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวรรณ์ ก่อแก้ว (2558) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน ด้านความรับผิดชอบมีระดับแรงจูงใจสูงที่สุด และจากคำกล่าวของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2569) ที่กล่าวว่า “งานของนิติกร มีความเป็นอิสระในการใช้ดุลยพินิจเพื่อวิเคราะห์ข้อกฎหมายและเสนอความเห็นต่อผู้บังคับบัญชา โดยสามารถแสดงความคิดเห็นตามข้อเท็จจริงและหลักกฎหมายได้อย่างตรงไปตรงมา ก่อนที่ผู้บังคับบัญชาจะนำไปประกอบการพิจารณา” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลได้รับความไว้วางใจให้ใช้ความรู้

ความสามารถ และดุลยพินิจในการปฏิบัติงาน แม้การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะยังอยู่ภายใต้ลำดับอำนาจของระบบราชการลักษณะดังกล่าวจึงสะท้อนถึงการได้รับความรับผิดชอบในงานและการมีส่วนร่วมต่อผลลัพธ์ของงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน

(6) นโยบายและการบริหารขององค์กร

จากการวิจัยด้านนโยบายและการบริหารของสำนักงานจังหวัดสระแก้วมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่า นโยบายและการบริหารที่มีความชัดเจน ยืดหยุ่น และสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี สามารถเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ขณะที่นโยบายหรือกระบวนการบริหารที่มีข้อจำกัดอาจส่งผลให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้าและเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) อธิบายว่า หากนโยบายและการบริหารไม่มีความเหมาะสมหรือขาดความชัดเจน อาจทำให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรมีนโยบายที่ชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม และสนับสนุนการทำงานของบุคลากร ย่อมช่วยลดอุปสรรคและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานและเอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2569) กล่าวว่า “นโยบายและการบริหารของสำนักงานจังหวัดมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวมากขึ้น เมื่อมีนโยบายหรือแนวทางที่ชัดเจน ทำให้พี่วางแผนการจัดซื้อจัดจ้างและการดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ ลดความล่าช้าในการทำงาน” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความชัดเจนของนโยบายและแนวทางการบริหารช่วยให้บุคลากรสามารถวางแผนและดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ และช่วยลดปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาพ ดีไพร และณัฐวุฒิ ฮันตระกูล (2566) เรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านนโยบายการบริหารเป็นหนึ่งในปัจจัยค้ำจุนที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผลการทดสอบพบว่าปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรดังกล่าว

(7) การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล

จากการวิจัย ด้านการบังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ติดตามการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม และปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจและมีประสิทธิภาพ ตามคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2569) กล่าวว่า “ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม โดยมอบหมายงานตามความเหมาะสมของตำแหน่งและความรับผิดชอบ” สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา พรมจันทร์ (2562) สรุปว่า ภาวะผู้นำและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้บังคับบัญชาที่ให้คำปรึกษา สนับสนุนการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาศักยภาพ จะช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการทำงานและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2569) ได้กล่าวว่า “เป็นธรรม ในด้านการมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น” ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) หากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างไม่เป็นธรรม ขาดการสนับสนุน หรือใช้หลักเกณฑ์ที่ไม่ชัดเจน ย่อมอาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ในทางตรงกันข้าม หากผู้บังคับบัญชามีความเป็นธรรม มอบหมายงานอย่างเหมาะสม ให้คำแนะนำและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ย่อมช่วยลดความไม่พึงพอใจและทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจและมีประสิทธิภาพ

(8) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ผลการวิจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานของบุคลากรสำนักงานจังหวัดสระแก้ว พบว่า มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน และผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ดังเช่นผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2569) ที่กล่าวว่า "มีความสัมพันธ์ที่ดีครับ ผู้ร่วมงานทุกคนสามารถพูดคุย ปรึกษา และช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เนื่องจากงานของสำนักงานจังหวัดต้องอาศัยการประสานงานระหว่างหลายกลุ่มงาน จึงจำเป็นต้องมีความร่วมมือและความเข้าใจซึ่งกันและกัน" สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ซึ่งอธิบายว่า หากบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดี มีความขัดแย้ง หรือขาดความร่วมมือ ย่อมอาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้าบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดี สามารถพูดคุย ปรึกษา ช่วยเหลือ และทำงานร่วมกันได้ ย่อมช่วยลดปัญหาในการทำงานและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2569) ที่กล่าวว่า "ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี เมื่อมีการประสานขอข้อมูล ขอความร่วมมือ หรือขอความช่วยเหลือในการดำเนินงาน ทุกคนพร้อมให้การสนับสนุนตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือช่วยกันแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดอุปสรรคในการทำงาน" สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวรรณ์ ก่อแก้ว (2558) ซึ่งศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน โดยผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก และ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหนึ่งในด้านที่บุคลากรมีแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง โดยอยู่รองจากด้านความรับผิดชอบ จากบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 คนสะท้อนถึงความสัมพันธ์ที่ดีและการให้ความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานที่ต้องอาศัยการประสานงานระหว่างบุคลากรและหลายกลุ่มงานเป็นไปอย่างราบรื่น และช่วยให้บุคลากรสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาและบรรลุเป้าหมายของงาน

(9) ตำแหน่งงาน

ผลการวิจัยพบว่า มีความรู้สึกภาคภูมิใจและรับรู้ว่าตำแหน่งงานที่ตนดำรงอยู่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นทั้งจากบุคคลภายในครอบครัว ผู้ร่วมงาน หน่วยงานที่ประสานงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2569) กล่าวว่า "รู้สึกภาคภูมิใจเพราะเป็นตำแหน่งที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการบริหารราชการของจังหวัด..." และบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า "รู้สึกภาคภูมิใจค่ะ เพราะงานด้านการเงินและบัญชีเป็นงานที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงบประมาณของภาครัฐ..." สอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (1959) ที่อธิบายว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงานและบทบาทหน้าที่สามารถส่งผลต่อความรู้สึกพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตำแหน่งงานของตนมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร สะท้อนให้เห็นว่า ตำแหน่งงานเป็นองค์ประกอบที่ช่วยส่งเสริมความรู้สึกภาคภูมิใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

(10) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ผลการวิจัยด้านความมั่นคงในหน้าที่การงานที่มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานจังหวัดสระแก้ว พบว่า มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน และความมั่นคงดังกล่าวมีส่วนช่วยส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความตั้งใจ ความรับผิดชอบ ความทุ่มเท และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2569) กล่าวว่า "มีผลอย่างมาก เพราะความมั่นคงทำให้สามารถทุ่มเทกับงานได้อย่างเต็มที่ และมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องกังวลกับความไม่แน่นอนของอาชีพ" สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg (1959) ซึ่งกำหนดให้ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) ปัจจัยดังกล่าวไม่ได้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยตรงเหมือนปัจจัยจูงใจ แต่การมีความมั่นคงและไม่มีความกังวลเกี่ยวกับการสูญเสียงานจะช่วยลดความไม่พึงพอใจ ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจและทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัย

ของนาถลัดดา บุญประคอง (2559) ที่ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เฟล็กซ์โซกราฟฟิก (ประเทศไทย) จำกัด โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยค้ำจุนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านความมั่นคงในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยค้ำจุนด้านอื่น ๆ สะท้อนให้เห็นว่า ความมั่นคงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นใจต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2569) ที่กล่าวว่า “มีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เงินเดือนขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ได้รับสวัสดิการรักษาพยาบาล” ซึ่งสะท้อนว่าความมั่นคงมิได้หมายถึงเพียงการมีงานทำอย่างต่อเนื่องเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงความมั่นคงด้านรายได้และสวัสดิการที่ช่วยสร้างความมั่นใจในการดำรงชีวิต

(11) ชีวิตส่วนตัว

จากการวิจัยด้านชีวิตส่วนตัว พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2569) กล่าวว่า “งานด้านการเงินมีความละเอียดของเนื้อหา โดยเฉพาะในช่วงสิ้นเดือน ช่วงปิดงบประมาณประจำปีเป็นช่วงที่มีภาระงานเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน เนื่องจากต้องเร่งดำเนินการเบิกจ่าย ตรวจสอบเอกสาร และจัดทำรายงานทางการเงินให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดทำให้ความสมดุลจะอยู่ในชีวิตการทำงานมากกว่าชีวิตส่วนตัวบางครั้งต้องอยู่ปฏิบัติงานนอกเวลาราชการเพื่อให้งานแล้วเสร็จตามกำหนด แม้จะรู้สึกเหนื่อยและมีเวลาพักผ่อนน้อยลง แต่ก็เข้าใจว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง” สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1959) ที่อธิบายว่า ภาระงานและข้อจำกัดด้านระยะเวลาสามารถส่งผลโดยตรงต่อเวลาพักผ่อนและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร แม้บุคลากรจะยอมรับและสามารถปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานได้ก็ตามสอดคล้องกับงานวิจัยของธิดารัตน์ สวนเศรษฐ์ (2562) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประสบการณ์ทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ โดยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากเมื่อพิจารณาผลการสัมภาษณ์พบว่า ลักษณะภาระงานและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร หากสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม ย่อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2569) กล่าวว่า “มีความสมดุลดี สามารถบริหารเวลาและให้ตามความเหมาะสม แม้ว่างานด้านพัสดุจะมีช่วงเวลาที่ต้องเร่งดำเนินการตามกำหนดของโครงการหรือปิงบประมาณ แต่สามารถบริหารจัดการเวลาได้อย่างเหมาะสม” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แม้งานจะมีช่วงเวลาที่มีภาระสูง แต่หากบุคลากรสามารถบริหารจัดการเวลาและวางแผนงานได้อย่างเหมาะสม ก็สามารถรักษาสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้

(12) สภาพการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานจังหวัดสระแก้วโดยภาพรวมมีความเหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านสถานที่ทำงานและด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ยังพบประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง โดยเฉพาะความทันสมัยของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และสภาพอาคารหรือพื้นที่บางส่วนที่มีความเก่าและชำรุดตามระยะเวลาการใช้งาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2569) กล่าวว่า “มีความเหมาะสมครับสถานที่ทำงานมีความสะอาด เป็นระเบียบ และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน...” สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ซึ่งกำหนดให้สภาพการทำงาน (Working Conditions) เป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เนื่องจากเป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากสภาพการทำงานไม่เหมาะสม ขาดความสะดวก หรือเครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอ ย่อมอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่หากองค์กรสามารถจัดให้มีสภาพแวดล้อมและเครื่องมือที่เหมาะสม ย่อมช่วยลดความไม่พึงพอใจและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2569) กล่าวว่า “สถานที่ทำงานสามารถรองรับการปฏิบัติงานได้ แต่ยังมีบางส่วนที่ควรได้รับการปรับปรุง เนื่องจากอาคารหรือพื้นที่บางจุดมีสภาพค่อนข้างเก่าและชำรุด...” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แม้สภาพการทำงานโดยรวมจะอยู่ในระดับที่สามารถรองรับการปฏิบัติงานได้ แต่ยังมีประเด็นด้านสภาพอาคารและพื้นที่บางส่วนที่ควรได้รับการปรับปรุงเพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

(13) ด้านค่าตอบแทนสวัสดิการ

ผลการวิจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นหนึ่งในปัจจัยค้ำจุนที่มีความสำคัญต่อบุคลากรสำนักงานจังหวัดสระแก้ว พบว่า ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) กล่าวว่า “เงินเดือนและค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาร่วมกับความมั่นคงของอาชีพและสวัสดิการที่ได้รับจากภาครัฐ” เห็นว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และโครงสร้างของระบบราชการ ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) กล่าวว่า “ยังไม่เหมาะสม ในเรื่องที่พักอาศัยและสวัสดิการที่ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของข้าราชการที่เพิ่งเริ่มรับราชการ” จากผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ซึ่งกำหนดให้เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการเป็นปัจจัยที่ไม่ได้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจโดยตรง แต่หากบุคลากรได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เพียงพอ ย่อมทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ในทางตรงกันข้าม หากค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความเหมาะสม ย่อมช่วยลดความกังวลในการดำรงชีวิตและลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และผลการศึกษายัง สอดคล้องกับงานวิจัยของนาถลัดดา บุญประคอง (2559) ระบุว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัจจัยค้ำจุนที่บุคลากรให้ความสำคัญในระดับมาก เนื่องจากเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิตและส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยบุคลากรที่ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมจะมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ขณะที่หากรู้สึกว่าค่าตอบแทนหรือสวัสดิการไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ ย่อมส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักงานจังหวัดสระแก้ว

(1) ความผูกพันด้านจิตใจ

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันด้านจิตใจของบุคลากรสำนักงานจังหวัดสระแก้ว ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน คุณค่าของงาน โอกาสในการเรียนรู้ ลักษณะงาน และการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา โดยเมื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 คน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนสะท้อนถึงความรู้สึกรัก ภาคภูมิใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานจังหวัดสระแก้ว แต่มีเหตุผลที่ทำให้เกิดความผูกพันแตกต่างกันในรายละเอียด กล่าวคือ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) และคนที่ 2 (2569) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2569) เน้นคุณค่าของงานและความภาคภูมิใจในการรักษาความถูกต้องและโปร่งใสของงบประมาณแผ่นดิน ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) ให้ความสำคัญกับโอกาสในการเรียนรู้และเก็บเกี่ยวประสบการณ์ และผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) ให้ความสำคัญกับลักษณะงานที่ท้าทาย การพัฒนาตนเอง การได้รับความไว้วางใจ และการได้ทำงานที่มีคุณค่าต่อการขับเคลื่อนภารกิจของจังหวัด ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Allen และ Meyer (1990) ในด้านความผูกพันด้านทัศนคติหรือด้านจิตใจ (Affective Commitment) ซึ่งอธิบายถึงความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกทางอารมณ์ การรู้สึกเป็นสมาชิก และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร โดยมีความสอดคล้องกับคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2569) กล่าวว่า “รู้สึกผูกพันกับสำนักงานจังหวัดสระแก้วมาก รู้สึกว่าองค์กรนี้

เป็นที่ที่เปิดโอกาสให้พี่ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง” และยังสอดคล้องกับแนวคิดในงานวิจัยของ ปาริชาต บัวเป็ง (2554) ซึ่งอธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรสะท้อนผ่านความภาคภูมิใจ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ตลอดจนความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและบุคลากรที่มีความผูกพันจะพร้อมนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

(2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความต้องการปฏิบัติงานกับสำนักงานจังหวัดสระแก้วต่อไป แต่เหตุผลของการคงอยู่มีทั้งด้านความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร ความคุ้นเคยกับระบบงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และความต้องการพัฒนาตนเอง อย่างไรก็ตามการให้สัมภาษณ์ว่า หากมีโอกาสในอนาคตอาจพิจารณาย้ายเพื่อกลับภูมิลำเนาหรือเพื่อครอบครัว จึงสะท้อนว่า ความผูกพันด้านการคงอยู่ไม่ได้หมายความว่าบุคลากรไม่มีความคิดที่จะย้าย แต่เป็นการรับรู้ถึงต้นทุนหรือความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้นหากต้องออกจากองค์กร โดยเฉพาะการต้องปรับตัวกับระบบงานใหม่และสร้างความสัมพันธ์ใหม่กับผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Allen และ Meyer (1990) ในด้านความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ซึ่งเกิดจากการรับรู้ถึงต้นทุนหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากต้องออกจากองค์กร เช่น การสูญเสียผลประโยชน์ ความสัมพันธ์ ความมั่นคง หรือความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมเดิม โดยมีความสอดคล้องกับคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2569) กล่าวว่า “หากต้องย้ายไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น สิ่งที่ต้องปรับตัวมากที่สุด คือ การเรียนรู้ระบบงานใหม่ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการทำความเข้าใจบริบทของพื้นที่และรูปแบบการทำงานของหน่วยงานใหม่”สอดคล้องกับงานวิจัยของธวัชชัย สร้อยสนธิ์ (2560) ซึ่งพบว่า ความมั่นคงในหน้าที่การงานค่าตอบแทน และโอกาสในการพัฒนาตนเอง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจคงอยู่กับองค์กรของบุคลากร

(3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติงานด้วยความจงรักภักดีและตอบแทนองค์กร ซึ่ง คือ ปัจจัยความรับผิดชอบ ดังคำให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (2569) “เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ...ต้องปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Allen และ Meyer (1990) มองว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐานเป็นความรู้สึกว่าบุคลากรมีหน้าที่หรือพันธะทางศีลธรรมที่จะต้องอยู่และปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป และจากข้อมูลผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (2569) ได้แสดงความเห็นว่า “เป็นหน้าที่ต้องจงรักภักดี ต้องตอบแทน การที่ได้เข้ามาปฏิบัติราชการได้รับการพัฒนา และมีความก้าวหน้าในสายอาชีพทำให้รู้สึกว่าควรตอบแทนองค์กรด้วยการตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ” ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับสุวรรณ์ ก่อแก้ว (2558) ที่พบว่าบุคลากรมีความผูกพันด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับสูงที่สุด สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกในด้านหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กร และสอดคล้องกับฤทธิชัย จันทร์ศรีนวล (2567) ที่พบว่าข้าราชการมีความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับพิเชษฐ์ ซึมเจริญ (2564) ที่พบว่าพนักงานมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรผ่านการตั้งใจอุทิศตนทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความรู้สึกถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตอบแทนองค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์กร

สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีส่วนสนับสนุนให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้งด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านบรรทัดฐาน ส่งผลให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมี

ประสิทธิภาพ ทุ่มเทต่อการปฏิบัติหน้าที่ และพร้อมปฏิบัติงานกับสำนักงานจังหวัดสระแก้วอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

วัตถุประสงค์ข้อ 3 ทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่สอดคล้องกับบุคลากรในองค์กร กรณีศึกษา: สำนักงานจังหวัดสระแก้ว

จากผลการวิจัย พบว่า แนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานจังหวัดสระแก้ว ควรดำเนินการทั้งในด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนควบคู่กัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอให้หน่วยงานให้ความสำคัญกับ

(1) การพัฒนาค่าตอบแทนและสวัสดิการ (ปัจจัยค้ำจุน)

(2) การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ปัจจัยค้ำจุน)

(3) การส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร (ปัจจัยค้ำจุน)

(4) การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตัดสินใจ (ปัจจัยจูงใจ)

(5) การส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานไม่สามารถดำเนินการโดยอาศัยปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งเพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอารีรัตน์ เสสตะญาติ (2566) ที่พบว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยเมื่อองค์กรสามารถตอบสนองต่อปัจจัยทั้งสองด้านได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากรควรดำเนินการอย่างครอบคลุมทั้งด้านการพัฒนาศักยภาพ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการจัดหาเทคโนโลยี อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยรองรับการทำงานที่ต้องการความถูกต้อง และรวดเร็ว จัดสรรให้มีจำนวนเพียงพอต่อการใช้งาน และมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น

2. ควรส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร รวมถึงระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมสร้างความสามัคคีภายในหน่วยงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

3. ผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเสนอความคิดเห็น การวางแผน และการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน รวมทั้งกระจายอำนาจในการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

4. ควรส่งเสริมสวัสดิการที่สามารถดำเนินการได้ในระดับหน่วยงาน เช่น การสนับสนุนด้านที่พักอาศัย การส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน การจัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนเสนอปัญหาและความต้องการด้านสวัสดิการต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

เอกสารอ้างอิง

ธัญลักษณ์ สุขงาม. (2560). ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทเอมอร์ เอ็นจิเนียริ่ง เซอร์วิส จำกัด, สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ธวัชชัย สร้อยสนธิ์. (2560). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร บริษัท ยูนิค เอ็นจิเนียริ่งแอนด์คอนสตรัคชัน จำกัด (มหาชน). โครงงานวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

นาถลัดดา บุญประครอง. (2559). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เฟล็กซ์โซ กราฟฟิก (ประเทศไทย) จำกัด. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.

นิตยา พรมจันทร์. (2562). แรงจูงใจและภาวะผู้นำที่มีผลสัมฤทธิ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรยุค 4.0 กรณีศึกษา บริษัท อาซีฟา จากัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ.

ฤทธิชัย จันทร์ศรีนวล. (2567). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของข้าราชการ กรมชลประทาน. การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2569). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

สุภาพ ดีไพร และณัฐวุฒิ ฮันตระกูล. (2566). แรงปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธรุกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์นมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา.มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สืบค้นจาก http://www.abstract.ru.ac.th/mbacampus/AbstractPdf/2566-3-3_1718529765.pdf

สุวรรณ์ ก่อแก้ว. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุภวิชญ์ ทะมังกลาง. (2562). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกลุ่มสายงานรองผู้ว่าการระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตร มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อารีรัตน์ เสสตะญาติ. (2566). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจนเนอเรชั่นซี ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์.13(2), 161-176.

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

Herzberg, F. (1959) The Motivation to Work. John Wiley & Sons, New York.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1. (2569). นิติกรปฏิบัติการ. สัมภาษณ์. กรกฎาคม 8

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2. (2569). นักวิชาการพัสดุปฏิบัติการ. สัมภาษณ์. กรกฎาคม 8

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3. (2569). นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ. สัมภาษณ์. กรกฎาคม 9

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4. (2569). นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ. สัมภาษณ์. กรกฎาคม 9

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5. (2569). นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ. สัมภาษณ์. กรกฎาคม 10