แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร*

The Motivational factors in the performance of personnel at Bangkok Institute for Skill Development

ทิตยาธร เมฆเสือ[1]

Thitayathorn Maksua

Thitayathorn.maksua@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร ปัญหาและอุปสรรคในการสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนข้อเสนอแนะและแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยศึกษาปัจจัยจูงใจ 6 ด้าน ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และความมั่นคงในหน้าที่การงาน ใช้วิธีวิจัยเอกสารร่วมกับการวิจัยสนาม โดยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจทั้ง 6 ด้าน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก ขณะที่ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ การขาดแคลนอัตรากำลังและภาระงานไม่สมดุลไม่สอดคล้องกับตำแหน่ง ความไม่เป็นธรรมของระบบประเมินผลค่าตอบแทน ความก้าวหน้าและความมั่นคงของบุคลากร ปัญหาด้านการสื่อสาร การประสานงาน การทำงานเป็นทีม ข้อจำกัดด้านวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีและงบประมาณ ความท้าทายจากผู้รับบริการ การเปลี่ยนแปลงนโยบายและผู้บังคับบัญชา ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการกระจายตัวของสถานที่ปฏิบัติงานซึ่งส่งผลต่อการกำกับติดตามและการประสานงาน ข้อเสนอแนะที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ การวางแผนเพิ่มอัตรากำลังและจัดสรรภาระงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การพัฒนาระบบประเมินผลค่าตอบแทนและสวัสดิการ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การพัฒนาวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบสื่อสารและประสานงาน ลดขั้นตอนการทำงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร รักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ และสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มั่นคง และยั่งยืน

คำสำคัญ: แรงจูงใจ ; บุคลากร ; สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร

Keywords: Motivation ; Personnel ; Bangkok Institute for Skill Development

บทนำ

ในยุคที่โลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทยจำเป็นต้องมุ่งเน้นไปสู่การปรับเปลี่ยนภาครัฐให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และบุคลากรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้การจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้นั้น ประเทศไทยได้มีการบัญญัติกฎหมาย กำหนดยุทธศาสตร์ และนโยบายต่าง ๆ อาทิ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (2560) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561) และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (2562) เป็นแนวทางเพื่อรองรับการพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงภาครัฐให้ก้าวไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนบนพื้นฐานของเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบราชการและทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของประเทศ

พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน ฉบับที่ 2 (2557) ซึ่งเป็นกฎหมายสำคัญตามภารกิจของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานให้มีประสิทธิภาพ โดยสนับสนุนให้นายจ้างและสถานประกอบกิจการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน และการรับรองความรู้ความสามารถ ควบคู่ไปกับการจัดตั้งกองทุนพัฒนา

---

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร

[1]นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ฝีมือแรงงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว ทั้งนี้ สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร ถือเป็นหน่วยงานปฏิบัติงานหลักในพื้นที่ยุทธศาสตร์สำคัญอย่างเมืองหลวง "กรุงเทพมหานคร" ซึ่งต้องขับเคลื่อนตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายและต้องเผชิญกับความคาดหวังในการให้บริการในระดับที่สูงมากจากประชาชนซึ่งมีระดับการศึกษาเฉลี่ยอยู่ในระดับที่สูงกว่าจังหวัดอื่น ๆ และจากสถานประกอบกิจการในพื้นที่ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่มีชื่อเสียงในประเทศไทย

จากสถิติเป้าหมายในการปฏิบัติราชการแต่ละปีงบประมาณของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในทุกปีงบประมาณ สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร (2566) รายงานว่าเป้าหมายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มีจำนวน 1,566,300 คน โดยมีจำนวนบุคลากรบุประมาณ 65 คน ในขณะที่สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร (2569, หน้า 6-9) ได้รายงานว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มีเป้าหมายมากถึง 2,004,015 คน ในขณะที่จำนวนบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร ข้อมูล ณ วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2569 มีจำนวนเพียง 68 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ จำนวน 25 คน พนักงานราชการ จำนวน 28 คน และลูกจ้าง จำนวน 15 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบุคลากรบรรจุใหม่ เมื่อเปรียบเทียบเป้าหมายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 กับ พ.ศ. 2569 พบว่ามีจำนวนเป้าหมายเพิ่มขึ้นมากถึง 437,715 คน ในขณะที่จำนวนบุคลากรเพิ่มขึ้นจากเดิมเพียงเล็กน้อย จะเห็นได้ว่าทรัพยากรบุคคลของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร ล้วนมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจหลักของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานให้ประสบความสำเร็จ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการกำลังคนที่ดี เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจและเพียงพอต่อปริมาณงาน การพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนการสร้างขวัญกำลังใจ และการจูงใจ เพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงาน จนเกษียณอายุราชการ แม้ว่าหน่วยงานจะมีโครงสร้างและนโยบายรองรับการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน แต่ภาระงานที่เพิ่มขึ้นและข้อจำกัดด้านต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร โดยพบปัญหาการลาออก การโอนย้าย และการขาดความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากรบางส่วน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อหน่วยงาน

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรสังกัดสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร จึงเล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ และแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้เฉพาะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานครเท่านั้น เพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และการสร้างระบบจูงใจอย่างเหมาะสมให้กับหน่วยงาน อันจะส่งผลให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนถึงสภาพการปฏิบัติงานจริง ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ โดยแบ่งวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็นสองส่วนหลัก คือ 1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา บทความทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และ 2. การวิจัยสนาม (Field Research) เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) กับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยลงพื้นที่สนามเพื่อสัมภาษณ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ 1. ประชากร (Population) หมายถึง บุคลากรของหน่วยงาน ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้าง ซึ่งปฏิบัติงานสังกัดสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร และ 2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ได้แก่ บุคลากรของหน่วยงานซึ่งคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2569, หน้า 33) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 10 คน ได้แก่ 1. ข้าราชการระดับอำนวยการสูง จำนวน 1 คน 2. ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน (แต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ต่างกลุ่มงานกัน) 3. ข้าราชการระดับปฏิบัติการ จำนวน 2 คน (แต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ต่างกลุ่มงานกัน) 4. พนักงานราชการ จำนวน 3 คน (แต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ต่างกลุ่มงานกัน) ได้แก่ ตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงาน จำนวน 1 คน ตำแหน่งนิติกร จำนวน 1 คน และ

ตำแหน่งพนักงานประจำสำนักงาน จำนวน 1 คน และ 5. ลูกจ้าง จำนวน 2 คน (แต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ต่างกลุ่มงานกัน) ได้แก่ ลูกจ้างประจำตำแหน่งครูฝึกฝีมือแรงงาน ระดับ ช3 หรือระดับ ช2 จำนวน 1 คน และลูกจ้างกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงานตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงาน จำนวน 1 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวไปข้างต้นนี้ถือเป็นผู้ให้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือเนื่องจากครอบคลุมทุกตำแหน่งและทุกกลุ่มงานที่มีในหน่วยงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสนามและเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview guide) โดยใช้คำถามที่มีจำนวนคำถาม ประโยคคำถาม และการเรียงลำดับคำถามที่แน่นอนตายตัว สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล

สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับแนวการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างนั้น ผู้วิจัยได้ปรึกษาหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการวิจัยที่เป็นทั้งอาจารย์ผู้สอนวิชาระเบียบวิธีวิจัยและมีประสบการณ์มากในการทำวิจัยมาแล้ว เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าแนวการสัมภาษณ์ฯ มีความชัดเจน ตรงประเด็น สอดคล้อง และครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลที่พบแยกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ 3 ประเด็นหลัก ได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.1 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร เนื่องจากช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความภาคภูมิใจ ความไว้วางใจ และความร่วมมือในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน พัฒนาศักยภาพของตนเอง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ แม้จะมีบุคลากรบางรายที่เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวไม่ใช่แรงจูงใจหลัก แต่ภาพรวมของข้อมูลสะท้อนว่าการได้รับการยอมรับนับถือยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานอย่างชัดเจน ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้ “...การได้รับการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกระทรวงและกรม การได้รับความไว้วางใจดังกล่าวสะท้อนถึงประสบการณ์ที่สั่งสม ความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการครองตน ครองคน และครองงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความร่วมมือที่ดีภายในองค์กร...” (ชัยชนะ เดชแพ, 2569)

1.2 ด้านลักษณะงาน

ลักษณะงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร โดยงานที่มีเป้าหมายชัดเจน มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้หรือพัฒนาทักษะใหม่ จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นในการทำงาน ขณะเดียวกัน งานประจำยังมีส่วนช่วยสร้างความชำนาญและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม หากลักษณะงานมีความซับซ้อนหรือยากเกินศักยภาพโดยขาดการสนับสนุนที่เพียงพอ อาจส่งผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานลดลงได้ ดังนั้น การออกแบบลักษณะงานให้มีความท้าทายในระดับที่เหมาะสม ควบคู่กับการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมแรงจูงใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้ “...ลักษณะงานมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เนื่องจากภารกิจของหน่วยงานต้องคำนึงถึงทั้งผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะการให้บริการแก่ประชาชนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนช่วยลดความสับสน สามารถจูงใจให้บุคลากรมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร...” (นัยนา แซ่ลิ้ม, 2569)

1.3 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบของการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การได้รับการประเมินผลที่ดี การต่อสัญญาจ้าง หรือการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ ทั้งหมดล้วนช่วยสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนา

ศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม รูปแบบและระดับของแรงจูงใจจะแตกต่างกันไปตามประเภทการจ้างงาน ลักษณะงาน และเป้าหมายส่วนบุคคลของแต่ละคน โดยเฉพาะกลุ่มที่ยังไม่มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งอาจต้องการมาตรการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบอื่นมาสนับสนุนเพิ่มเติม ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้ "...ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานมีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจ เนื่องจากการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นสะท้อนถึงการได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากองค์กร รวมทั้งส่งผลต่อภาพลักษณ์และบทบาทในการทำงาน อย่างไรก็ตามผลของความก้าวหน้าต่อแรงจูงใจขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล เนื่องจากบางคนอาจมีความสุขกับการปฏิบัติงานที่อาศัยประสบการณ์และความชำนาญเฉพาะด้านมากกว่าการดำรงตำแหน่งบริหารที่ต้องรับผิดชอบงานในมิติที่แตกต่างออกไป..." (พิเชฐ สุรินทนนท์รักษ์, 2569)

1.4 ด้านเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ

เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร ทั้งในด้านการสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิต การสะท้อนคุณค่าของผลงาน การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะเมื่อระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความเหมาะสมเป็นธรรม และสอดคล้องกับภาระงาน จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน หากผลตอบแทนหรือสวัสดิการไม่สอดคล้องกับความรับผิดชอบและผลงานที่ปฏิบัติ ก็อาจส่งผลให้แรงจูงใจในการทำงานลดลงและกระทบต่อการรักษาบุคลากรในระยะยาวได้ ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้ "...เงินเดือนและสวัสดิการเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จูงใจให้เลือกปฏิบัติงานในภาครัฐ แม้อัตราเงินเดือนเริ่มต้นอาจไม่สูงเมื่อเทียบกับภาคเอกชน แต่ระบบการปรับเงินเดือนประจำปีและสวัสดิการต่าง ๆ เช่น สิทธิการรักษาพยาบาล สิทธิของบุคคลในครอบครัว ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ทำให้การรับราชการมีความมั่นคงและคุ้มค่าในระยะยาว จากประสบการณ์การทำงานในภาคเอกชน การปรับค่าตอบแทนอาจไม่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ จึงมองว่าระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการของภาครัฐเป็นแรงจูงใจสำคัญในการเลือกเข้ารับราชการ..." (ศุภลักษ์ ขุนทอง, 2569)

1.5 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผ่านการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ความร่วมมือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมในการทำงาน อันนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยรวม ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้ "...ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หากบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดี สามารถสื่อสารและประสานงานกันได้อย่างราบรื่น ก็จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีในทางกลับกัน หากมีความขัดแย้งหรือความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างบุคลากร อาจทำให้การประสานงานเกิดอุปสรรค ส่งผลให้ความเต็มใจในการทำงานร่วมกันลดลง และกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม..." (วศิน ศรีวิเชียร, 2569)

1.6 ด้านความมั่นคงในงาน

ความมั่นคงในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะความมั่นคงด้านการจ้างงาน รายได้ สวัสดิการ และเสถียรภาพขององค์กร ซึ่งช่วยให้สามารถวางแผนอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นในเส้นทางอาชีพ ลดความกังวลเกี่ยวกับอนาคต ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร และกระตุ้นให้บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและพร้อมพัฒนาองค์กรในระยะยาว ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้ "...ความมั่นคงในการจ้างงานของพนักงานราชการซึ่งมีการต่อสัญญาทุก ๆ 4 ปี ช่วยให้สามารถวางแผนการดำเนินชีวิต การเงิน และการทำงานในระยะยาวได้ดีกว่าระบบที่ต้องต่อสัญญาเป็นรายปี ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ลดความกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพ และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง..." (สุกัญญา พยุงทอง, 2569)

ประเด็นที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.1 ด้านอัตรากำลัง การมอบหมายงาน และภาระงาน

พบว่า สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร (2569, หน้า 6-9) มีข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อภารกิจและปริมาณงาน โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มีเป้าหมาย 1,566,300 คน และบุคลากรประมาณ 65 คน ขณะที่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 มีเป้าหมายเพิ่มเป็น 2,004,015 คน แต่มีบุคลากรเพียง 68 คน เพิ่มขึ้นเพียง 3 คน ทั้งนี้ เป้าหมายเพิ่มขึ้นถึง 437,715 คน สะท้อนให้เห็นว่าภารกิจและเป้าหมายเพิ่มขึ้นอย่างมากสวนทางกับการเพิ่มขึ้นของอัตรากำลัง ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนต้องรับผิดชอบงานหลายด้านหรือหลายหน้าที่พร้อมกัน ทำให้เกิดภาระงานที่ไม่สมดุล ความเหนื่อยล้า และความเครียดในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้

ยังพบปัญหาการมอบหมายงานที่ไม่สอดคล้องกับตำแหน่ง หน้าที่ หรือความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และปรับตัวเพิ่มเติม เกิดความกังวลในการปฏิบัติงาน และอาจส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ขณะเดียวกัน การกระจายภาระงานภายในทีมที่ไม่เหมาะสม รวมถึงบุคลากรบางรายที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพหรือขาดความร่วมมือในการทำงาน ส่งผลให้ภาระงานตกอยู่กับบุคลากรบางรายมากกว่าผู้อื่น เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรม และกระทบต่อบรรยากาศในการทำงานตลอดจนลดแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม

2.2 ด้านความเป็นธรรม ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า และความมั่นคงของบุคลากร

พบว่า บุคลากรบางส่วนมีความรู้สึกว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบยังไม่สามารถสะท้อนปริมาณงาน คุณภาพของงาน และระดับความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมและลดความกระตือรือร้นในการสร้างผลงาน นอกจากนี้ บุคลากรแต่ละประเภท ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง ยังมีความแตกต่างกันในด้านค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้า และความมั่นคงในการทำงาน รวมถึงค่าตอบแทนบางส่วนที่ยังไม่สอดคล้องกับภาระงานและค่าครองชีพในปัจจุบัน ความแตกต่างดังกล่าวทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีระดับแรงจูงใจและความรู้สึกต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

2.3 ด้านการบริหารจัดการ การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลง และความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ

พบว่า การสื่อสารและการประสานงานภายในองค์กรยังมีข้อจำกัด ทั้งในด้านความชัดเจนของข้อมูล การส่งต่อข้อมูลที่ล่าช้า และความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างกลุ่มงานหรือหน่วยงาน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความสับสน ความผิดพลาด และลดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน นอกจากนี้ บุคลากรยังต้องเผชิญกับความท้าทายจากผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อราชการบางรายที่ไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำ ไม่เข้าใจกฎหมายหรือระเบียบราชการ รวมถึงบางกรณีมีพฤติกรรมหรือใช้ถ้อยคำที่ไม่เหมาะสม ส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความกดดันและกระทบต่อกำลังใจในการทำงาน อีกทั้ง การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร นโยบาย หรือเป้าหมายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรต้องปรับตัวและเรียนรู้แนวทางการทำงานใหม่อยู่เสมอ ซึ่งเพิ่มภาระในการปฏิบัติงานและอาจส่งผลต่อความต่อเนื่องและแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ การที่หน่วยงานหรือสถานที่ปฏิบัติงานตั้งอยู่หลายพื้นที่ยังเป็นข้อจำกัดต่อการกำกับดูแล การติดตามงาน และการประสานงานระหว่างบุคลากร ทำให้การบริหารจัดการและการสร้างแรงจูงใจดำเนินการได้ไม่สะดวกเท่าที่ควร

2.4 ด้านทรัพยากรสนับสนุนและปัจจัยส่วนบุคคลในการปฏิบัติงาน

พบว่า การปฏิบัติงานยังมีข้อจำกัดด้านวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และงบประมาณสนับสนุน โดยเครื่องมือและอุปกรณ์บางส่วนมีความล้าสมัยหรือมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ประกอบกับข้อจำกัดด้านงบประมาณในการจัดหาและปรับปรุง ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัวและอาจลดประสิทธิภาพในการทำงาน ขณะเดียวกัน ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานก็มีส่วนสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน สุขภาพร่างกาย ความสามารถในการปรับตัว ตลอดจนความสามารถในการเรียนรู้และทำความเข้าใจกับระบบงานราชการ หากบุคลากรมีข้อจำกัดในด้านดังกล่าว อาจส่งผลต่อความพร้อมในการปฏิบัติงาน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และระดับแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคล

ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้ “...ในช่วงเริ่มต้นการปฏิบัติงาน ประสบปัญหาจากการยังไม่เข้าใจรูปแบบ ขั้นตอนและกระบวนการทำงานของระบบราชการ เนื่องจากมีประสบการณ์การทำงานจากภาคเอกชนมาก่อน ส่งผลให้ต้องใช้เวลาปรับตัวและบางครั้งต้องทำงานล่วงเวลาเพื่อแก้ไขเอกสารหรือปรับปรุงงาน จนเกิดความรู้สึกท้อแท้ในช่วงแรก อย่างไรก็ตาม การได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานช่วยให้สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้ดีขึ้น นอกจากนี้ ปัญหาสำคัญ อีกประการหนึ่ง คือ การที่ผู้มาติดต่อหรือสถานประกอบการบางแห่งไม่เข้าใจข้อกฎหมาย ระเบียบ หรือขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงาน และพยายามเรียกร้องให้ดำเนินการนอกเหนือจากกรอบกฎหมาย เมื่อเจ้าหน้าที่ชี้แจงตามข้อกฎหมายกลับได้รับการโต้แย้งหรือแสดงความไม่พอใจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกำลังใจในการปฏิบัติงาน...” (ภัคจิรา กาญจนาโรจน์พันธ์, 2569)

ประเด็นที่ 3 ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.1 ด้านการบริหารกำลังคน การจัดสรรงาน และการพัฒนาความรับผิดชอบของบุคลากร

พบว่า ควรบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรสนับสนุนต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่าสูงสุด พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน นอกจากนี้ ควรเพิ่มอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณและลักษณะของภารกิจ รวมทั้งจัดสรรและกระจายภาระงานให้มีความเหมาะสมและสมดุล เพื่อลดภาระงานที่เกินกำลัง ความเหนื่อยล้า และความเครียดในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ควรมอบหมายงานให้สอดคล้องกับตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ

ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพของบุคลากร รวมถึงพิจารณาการโยกย้ายหรือปรับเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ขณะเดียวกัน ควรมีการวางแผนกำลังคนและการทดแทนตำแหน่งอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับการโยกย้าย การเกษียณอายุราชการ หรือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง โดยไม่ให้ภารกิจของหน่วยงานหยุดชะงักและไม่เพิ่มภาระให้แก่บุคลากรที่เหลือ นอกจากนี้ ควรพัฒนาระบบกำกับดูแล การติดตาม และการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร โดยเฉพาะผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน เน้นการสร้างความรับผิดชอบ การให้คำแนะนำ และการพัฒนาศักยภาพมากกว่าการลงโทษ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

3.2 ด้านความเป็นธรรม ผลตอบแทน การทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมองค์กร

พบว่า ควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี โดยสร้างบรรยากาศแห่งความสามัคคี การยอมรับซึ่งกันและกัน การให้เกียรติ การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความผูกพันต่อองค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งควรพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาผลตอบแทนให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถสะท้อนปริมาณงาน คุณภาพงาน ระดับความรับผิดชอบ และผลงานของบุคลากรแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม โดยควรเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับการประเมิน ค่าตอบแทน รางวัล และสิทธิประโยชน์อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเห็นความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทในการทำงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ นอกจากนี้ ควรปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับภาระงานและสภาพค่าครองชีพในปัจจุบัน รวมถึงทบทวนหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและการปฏิบัติงานในวันหยุดให้มีความเป็นธรรมและสอดคล้องกับลักษณะงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและทำให้บุคลากรรู้สึกว่าความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และความทุ่มเทในการปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและตอบแทนอย่างเหมาะสม

3.3 ด้านการพัฒนาระบบงาน การสื่อสาร เทคโนโลยี และการให้บริการ

พบว่า ควรพัฒนาวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีความทันสมัย เพียงพอ และเหมาะสมกับภารกิจ โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต และอุปกรณ์สำนักงาน เพื่ออำนวยความสะดวก ลดข้อจำกัด และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ควบคู่กับการปรับปรุงระบบการสื่อสารและการประสานงานภายในองค์กร โดยส่งเสริมให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกลุ่มงานหรือหน่วยงาน จัดพื้นที่ทำงานให้เอื้อต่อการติดต่อประสานงาน และพัฒนาช่องทางการสื่อสารให้มีความชัดเจน รวดเร็ว และลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล นอกจากนี้ ควรลดขั้นตอนการทำงานและภาระงานด้านเอกสารที่ไม่จำเป็น รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัลในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถลดเวลาและทรัพยากรที่ใช้กับกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า และมุ่งเน้นภารกิจหลักได้มากขึ้น นอกจากนี้ ควรพัฒนาคู่มือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และข้อมูลสำหรับผู้รับบริการ โดยจัดทำคู่มือขั้นตอนการติดต่อราชการและแนวทางการตอบข้อซักถามที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ประชาชนและสถานประกอบการเข้าใจขั้นตอนและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง ลดความเข้าใจคลาดเคลื่อนและความขัดแย้ง ตลอดจนช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานและให้บริการได้อย่างถูกต้องและมั่นใจมากยิ่งขึ้น

3.4 ด้านสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตในการทำงาน

พบว่า ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยพัฒนาสถานที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและพื้นที่สำหรับการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม เอื้อต่อการทำงาน และส่งเสริมสุขภาวะของบุคลากร รวมทั้งควรจัดพื้นที่ของแต่ละกลุ่มงานให้อยู่ในบริเวณที่ใกล้เคียงกันมากขึ้นเท่าที่สามารถดำเนินการได้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการทำงานร่วมกัน ลดข้อจำกัดจากการกระจายตัวของสถานที่ปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้ “...แนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ 1.สนับสนุนการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร 2.วางแผนพัฒนากำลังคนและจัดหาบุคลากรทดแทนเมื่อมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและไม่กระทบต่อภารกิจของหน่วยงาน และ 3.ปรับปรุงหลักเกณฑ์หรือระเบียบเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและนอกสถานที่ โดยเฉพาะในวันหยุดราชการ ให้มีความเหมาะสมกับภาระงานและสามารถเบิกจ่ายได้อย่างเป็นธรรมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องเสียสละเวลาส่วนตัวในการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงาน...” (โอภาส คำอ่อน, 2569)

<u>การอภิปรายผล</u> จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มาอภิปรายผลแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ 3 ประเด็น โดยเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.1 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร โดยการได้รับความไว้วางใจ การยกย่องชมเชย และการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg (1967, pp. 72–74 อ้างถึงใน วีระยุทธ พรพจน์ธนมาศ, 2568, หน้า 49) ซึ่งอธิบายว่า การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ที่ช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของ Richard E. Walton (1973, หน้า 11–21) ในองค์ประกอบด้านการบูรณาการทางสังคมในองค์การ (Social Integration in the Work Organization) รวมถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow (1954 อ้างถึงใน วีระยุทธ พรพจน์ธนมาศ, 2568, หน้า 46) ทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor (1960, pp. 49–52 อ้างถึงใน จักรภพ ศรมณี, 2568, หน้า 56) และทฤษฎีความคาดหวังของ Victor Vroom (1964, p. 17 อ้างถึงใน จุรี วรรณาเจริญกุล, 2558, หน้า 45) ซึ่งล้วนชี้ให้เห็นว่า การได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนิธิเมธ หัศไทย (2550) วราภรณ์ คำเพชรดี (2552) จุรี วรรณาเจริญกุล (2558) พัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) ธันย์ณิชา มโนนิติธรรม (2563) และวัชรินทร์ โกมลมาลย์ (2547) ซึ่งพบตรงกันว่า การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญกำลังใจ และความผูกพันต่อองค์กร

1.2 ด้านลักษณะงาน

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร โดยบุคลากรเห็นว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถมีความท้าทาย เปิดโอกาสให้ใช้ศักยภาพของตนเอง และก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน ส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม หากลักษณะงานมีความซับซ้อนมากเกินไปหรือขาดการสนับสนุนที่เหมาะสม อาจส่งผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานลดลงได้ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งอธิบายว่า ลักษณะของงาน (The Work Itself) เป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ที่ช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของ Richard E. Walton โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการพัฒนาและการใช้ศักยภาพของบุคคล (Opportunity to Use and Develop Human Capacities) รวมทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow ในด้านความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง (Self-Actualization Needs) และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor ซึ่งให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานที่เหมาะสมและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรินทร์ โกมลมาลย์ (2547) วราภรณ์ คำเพชรดี (2552) จุรี วรรณาเจริญกุล (2558) ภัตรพร ชนะการณ์ (2561) และพัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) ซึ่งพบตรงกันว่า ลักษณะงานที่มีความสำคัญมีความท้าทาย เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มศักยภาพ มีส่วนช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร

1.3 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ผลการวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การได้รับการประเมินผลที่ดี การต่อสัญญาจ้าง ตลอดจนการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ ซึ่งล้วนช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม บุคลากรแต่ละกลุ่มมีระดับแรงจูงใจที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงาน รูปแบบการจ้างงาน และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยเฉพาะผู้ที่ยังไม่มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งอาจจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในด้านอื่นเพิ่มเติม ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งอธิบายว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Advancement) เป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ที่ช่วยส่งเสริมความพึงพอใจใน

การทำงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของ Richard E. Walton โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านโอกาสในการพัฒนาและความมั่นคงในงาน (Opportunity for Continued Growth and Security) รวมทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow ในระดับการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-Actualization Needs) และทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Victor H. Vroom ซึ่งอธิบายว่า บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจเมื่อเชื่อว่าความพยายามในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าในสายอาชีพ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรินทร์ โกมลมาลย์ (2547) วราภรณ์ คำเพชรดี (2552) จุรี วรรณาเจริญกุล (2558) พัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) และธันย์ณิชา มโนนิติธรรม (2563) ซึ่งพบตรงกันว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การพัฒนาตนเอง และความชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

1.4 ด้านเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ

ผลการวิจัยพบว่า เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร โดยช่วยสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิต ลดความกังวลด้านเศรษฐกิจ สะท้อนคุณค่าของผลงาน เสริมสร้างขวัญกำลังใจ และช่วยรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ หากระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความเหมาะสมและเป็นธรรม จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากไม่สอดคล้องกับภาระงานและความรับผิดชอบ ก็อาจส่งผลให้แรงจูงใจในการทำงานลดลงได้ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งอธิบายว่า เงินเดือน (Salary) และสวัสดิการ (Benefits) เป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของ Richard E. Walton โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม (Adequate and Fair Compensation) รวมทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow ในระดับความต้องการด้านความมั่นคงและความปลอดภัย (Safety Needs) และทฤษฎี ERG ของ Clayton Alderfer ซึ่งอธิบายว่า รายได้และสวัสดิการเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อความมั่นคงในการดำรงชีวิตและแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจุรี วรรณาเจริญกุล (2558) วาสนา ม่วงแนม (2560) ภัตรพร ชนะการณ์ (2561) พัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) และธันย์ณิชา มโนนิติธรรม (2563) ซึ่งพบตรงกันว่า เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภาระงาน มีส่วนช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตที่ดี และความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

1.5 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยช่วยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี การทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งอธิบายว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations) เป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของ Richard E. Walton โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการบูรณาการทางสังคมในองค์การ (Social Integration in the Work Organization) ซึ่งให้ความสำคัญกับความเสมอภาค การทำงานร่วมกัน และการเคารพซึ่งกันและกัน รวมทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow ในระดับความต้องการด้านความรักและการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Love and Belonging Needs) และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างความไว้วางใจ และการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากร นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรินทร์ โกมลมาลย์ (2547) นิธิเมธ หัศไทย (2550) จุรี วรรณาเจริญกุล (2558) พัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) และธันย์ณิชา มโนนิติธรรม (2563) ซึ่งพบตรงกันว่า ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร

1.6 ด้านความมั่นคงในงาน

ผลการวิจัยพบว่า ความมั่นคงในหน้าที่การงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะความมั่นคงด้านการจ้างงาน รายได้ สวัสดิการ และเสถียรภาพขององค์กร ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถวางแผนอนาคต ลดความกังวล และเกิดความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและพร้อมพัฒนาองค์กรในระยะยาว ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้อง

กับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งอธิบายว่า ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) เป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของ Richard E. Walton โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและความมั่นคงในงาน (Opportunity for Continued Growth and Security) รวมทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow ในระดับความต้องการด้านความมั่นคงและความปลอดภัย (Safety Needs) และทฤษฎี ERG ของ Clayton Alderfer ในด้าน Existence Needs ซึ่งล้วนให้ความสำคัญกับความมั่นคงในอาชีพ รายได้ และหลักประกันในการดำรงชีวิต อันเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจุรี วรรณาเจริญกุล (2558) ภัตรพร ชนะการณ์ (2561) พัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) และธันย์ณิชา มโนนิติธรรม (2563) ซึ่งพบตรงกันว่า ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความชัดเจนของนโยบายองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม มีส่วนช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

ประเด็นที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.1 ด้านอัตรากำลัง การมอบหมายงาน ภาระงาน และการทำงานเป็นทีม

ผลการวิจัยพบว่า การขาดแคลนอัตรากำลังและภาระงานที่ไม่สมดุล การมอบหมายงานที่ไม่สอดคล้องกับตำแหน่งหรือความเชี่ยวชาญ ตลอดจนการขาดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม เป็นอุปสรรคสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรต้องรับผิดชอบงานหลายด้านและบางครั้งเกินขอบเขตหน้าที่ ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้เพิ่มเติมเมื่อได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับตำแหน่งหรือความเชี่ยวชาญ รวมถึงการกระจายภาระงานที่ไม่เหมาะสมและการปฏิบัติงานที่ไม่เต็มศักยภาพของบุคลากรบางส่วน ส่งผลให้เกิดความเครียด ความเหนื่อยล้า ความกังวล ความรู้สึกไม่เป็นธรรม และกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของ Richard E. Walton โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Conditions) ด้านโอกาสในการใช้และพัฒนาศักยภาพของบุคคล (Opportunity to Use and Develop Human Capacities) และด้านการบูรณาการทางสังคมในองค์กร (Social Integration in the Work Organization) ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดสรรภาระงานและทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม การมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และความร่วมมือระหว่างบุคลากร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg ทั้งในด้านสภาพการทำงาน (Working Conditions) และนโยบายการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) ซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ขณะเดียวกัน ลักษณะงาน (The Work Itself) และความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ที่ช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวราภรณ์ คำเพชรดี (2552) ภัตรพร ชนะการณ์ (2561) พัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) และธันย์ณิชา มโนนิติธรรม (2563) ซึ่งพบตรงกันว่า การบริหารอัตรากำลังที่ไม่เพียงพอ การมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสม การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ตลอดจนการกระจายภาระงานและการทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม ล้วนมีผลต่อแรงจูงใจ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของวัชรินทร์ โกมลมาลย์ (2547) และนิธิเมธ หัศไทย (2550) ยังพบว่า ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

2.2 ด้านความเป็นธรรม ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า และความมั่นคงของบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า ความไม่เป็นธรรมของระบบประเมินผลและการพิจารณาความดีความชอบ รวมถึงความแตกต่างด้านค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ โอกาสความก้าวหน้า และความมั่นคงระหว่างข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง เป็นอุปสรรคต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรบางส่วนเห็นว่าระบบประเมินผลยังไม่สะท้อนปริมาณงาน คุณภาพงาน และระดับความรับผิดชอบที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม ขณะเดียวกัน ความแตกต่างด้านสิทธิประโยชน์และความมั่นคงในการทำงานทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีระดับแรงจูงใจแตกต่างกัน และอาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่เท่าเทียม กระทบต่อขวัญกำลังใจและความกระตือรือร้นในการสร้างผลงาน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งอธิบายว่านโยบายการบริหาร เงินเดือน ความมั่นคงในการทำงาน และการบังคับบัญชา เป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ขณะที่ความก้าวหน้าในตำแหน่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของ Richard E. Walton โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม (Adequate and Fair Compensation) และด้านโอกาสในการเติบโตและความมั่นคงในงาน (Opportunity

for Continued Growth and Security) ซึ่งให้ความสำคัญกับการได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ โอกาสความก้าวหน้า และความมั่นคงที่เหมาะสมและเป็นธรรม นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรินทร์ โกมลมาลย์ (2547) และภัตรพร ชนะการณ์ (2561) ซึ่งพบตรงกันว่า ระบบการประเมินผลและการพิจารณาผลตอบแทนที่โปร่งใสและเป็นธรรมมีส่วนสำคัญต่อการสร้างขวัญกำลังใจ ความเชื่อมั่น และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) และธันย์ณิชา มโนนิติธรรม (2563) ซึ่งพบว่า ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียม เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

2.3 ด้านการบริหารจัดการ การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลง และการประสานงานกับผู้รับบริการ

ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน การส่งต่อข้อมูลล่าช้า การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร นโยบาย และเป้าหมายการดำเนินงาน ตลอดจนความท้าทายจากผู้รับบริการ และการกระจายตัวของสถานที่ปฏิบัติงานหลายพื้นที่ เป็นอุปสรรคต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยปัญหาดังกล่าวทำให้เกิดความสับสน ความผิดพลาด และความล่าช้าในการดำเนินงาน บุคลากรต้องปรับตัวและเรียนรู้แนวทางการทำงานใหม่อยู่เสมอ รวมถึงต้องเผชิญแรงกดดันจากผู้รับบริการบางรายที่ไม่เข้าใจกฎหมายหรือระเบียบ ไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำ หรือมีพฤติกรรมและถ้อยคำที่ไม่เหมาะสม ขณะเดียวกัน การที่หน่วยงานตั้งอยู่หลายพื้นที่ทำให้การกำกับดูแล การติดตามงาน และการประสานงานทำได้ยากขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการและกำลังใจในการทำงานผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งอธิบายว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนนโยบายและการบริหารขององค์กร เป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของ Richard E. Walton โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการบูรณาการทางสังคมในองค์กร (Social Integration in the Work Organization) และด้านความเกี่ยวข้องกับสังคม (Social Relevance of Work Life) ซึ่งให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และความหมายของงานที่มีต่อผู้รับบริการและสังคม นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สนับสนุนคุณภาพชีวิตในการทำงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) และธันย์ณิชา มโนนิติธรรม (2563) ซึ่งพบว่า การสื่อสารและการประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ รวมถึงความแตกต่างระหว่างช่วงวัยและการขาดความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน จึงควรพัฒนาระบบการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน พัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) ยังพบว่า ความชัดเจนของนโยบายและการบริหารมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.4 ด้านทรัพยากรสนับสนุนและปัจจัยส่วนบุคคลในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า ข้อจำกัดด้านวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และงบประมาณสนับสนุน รวมถึงปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่น สุขภาพ ความสามารถในการปรับตัว และการเรียนรู้งาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเครื่องมือและอุปกรณ์บางส่วนมีความล้าสมัยหรือไม่เพียงพอ ประกอบกับข้อจำกัดด้านงบประมาณ ทำให้การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัว ขณะเดียวกัน ความแตกต่างด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความพร้อมทางร่างกาย และความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคล ก็มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานและระดับแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg ในด้านสภาพการทำงาน (Working Conditions) ซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยเฉพาะด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ขณะเดียวกัน ยังสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของ Richard E. Walton โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเหมาะสม (Safe and Healthy Working Conditions) และด้านโอกาสในการใช้และพัฒนาศักยภาพของบุคคล (Opportunity to Use and Develop Human Capacities) ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เหมาะสม รวมถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรินทร์ โกมลมาลย์ (2547) และธันย์ณิชา มโนนิติธรรม (2563) ที่พบว่า อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ไม่เพียงพอเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของภัตรพร ชนะการณ์ (2561) ซึ่งพบว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรช่วยเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน

ประเด็นที่ 3 ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.1 ด้านการบริหารกำลังคน การจัดสรรงาน และการพัฒนาความรับผิดชอบของบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเสนอให้หน่วยงานบริหารกำลังคนและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับภารกิจ โดยเพิ่มอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงาน กระจายภาระงานอย่างสมดุล และมอบหมายงานให้สอดคล้องกับตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ

ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพของบุคลากร รวมทั้งควรมีการวางแผนกำลังคนและการทดแทนตำแหน่งอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับการโยกย้าย การเกษียณอายุราชการ หรือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ตลอดจนพัฒนาระบบกำกับดูแล การติดตาม และการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร โดยเฉพาะผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน เน้นการให้คำแนะนำและการพัฒนาศักยภาพมากกว่าการลงโทษ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ลดภาระงานที่ไม่สมดุล และทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานมีความต่อเนื่อง ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg โดยสภาพการทำงาน (Working Conditions) และนโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) เป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ขณะที่ลักษณะงาน (The Work Itself) และความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ซึ่งการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพและการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ จะช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจ ความรู้สึกมีคุณค่า และแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การวางแผนกำลังคนและการทดแทนตำแหน่งยังเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Advancement) และโอกาสในการเจริญเติบโต (Growth) ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจที่ช่วยให้บุคลากรมองเห็นอนาคตและเส้นทางความก้าวหน้าในองค์กร ประเด็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของ Richard E. Walton ในองค์ประกอบด้านการใช้และพัฒนาศักยภาพของบุคคล (Opportunity to Use and Develop Human Capacities) และโอกาสในการพัฒนาความสามารถและความมั่นคงในงาน (Opportunity for Continued Growth and Security) ซึ่งเน้นการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้และทักษะได้อย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนได้รับโอกาสในการพัฒนาและมีความมั่นคงในสายอาชีพ รวมทั้งสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านความเป็นระเบียบตามกฎหมายในองค์การ (Constitutionalism in the Work Organization) ที่ให้ความสำคัญกับระบบบริหารงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวราภรณ์ คำเพชรดี (2552) และธันย์ณิชา มโนนิติธรรม (2563) ที่พบว่า การกำหนดหน้าที่และการกระจายภาระงานอย่างเหมาะสมช่วยลดภาระงานล้นมือและเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของภัตรพรชนะการณ์ (2561) ที่พบว่า การจัดบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) ที่เสนอให้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับตำแหน่งและศักยภาพ รวมถึงมีระบบกำกับดูแลที่เป็นธรรมและนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจุรี วรรณาเจริญกุล (2558) ที่เสนอให้องค์กรมีแผนการบริหารและพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน และสนับสนุนให้บุคลากรรับผิดชอบงานของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) ที่เสนอให้สร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีระบบพัฒนาบุคลากรและการวางแผนอาชีพที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

3.2 ด้านความเป็นธรรม ผลตอบแทน การทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเสนอให้หน่วยงานส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศแห่งความสามัคคี การยอมรับและให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ควบคู่กับการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาผลตอบแทนให้มีความชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม สามารถสะท้อนปริมาณงาน คุณภาพงาน ความรับผิดชอบ และผลงานของบุคลากรแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ควรปรับปรุงค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับภาระงานและสภาพค่าครองชีพ รวมถึงทบทวนหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและวันหยุด เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและทำให้บุคลากรรู้สึกว่าความทุ่มเทได้รับการยอมรับและตอบแทนอย่างเหมาะสมผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg ซึ่งระบุว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations) นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) การบังคับบัญชา (Supervision) และเงินเดือน (Salary) เป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน หากองค์กรมีระบบบริหาร การประเมินผล และผลตอบแทนที่เป็นธรรม จะช่วยลดความไม่พึงพอใจและสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานบุคคล ขณะเดียวกัน การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรและการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความร่วมมือและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Richard E. Walton ในองค์ประกอบด้านการบูรณาการทางสังคมในองค์กร (Social Integration in the Work Organization) ซึ่งเน้นความเสมอภาค ความไว้วางใจ การยอมรับ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมถึงองค์ประกอบด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม (Adequate and Fair Compensation) ซึ่งให้ความสำคัญกับผลตอบแทนที่เสมอภาค โปร่งใส และเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow ในด้านความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) และความต้องการ

ด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ซึ่งค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมช่วยสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิต และทำให้บุคลากรสามารถมุ่งพัฒนาตนเองและสร้างผลงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนิธิเมธ หัศไทย (2550) วาสนา ม่วงแนม (2560) และพัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ที่ดี การทำงานเป็นทีม และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยเสริมแรงจูงใจและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรินทร์ โกมลมาลย์ (2547) ภัตรพร ชนะการณ์ (2561) และพัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) ที่ชี้ว่าระบบประเมินผลที่โปร่งใสและเป็นธรรมช่วยเสริมขวัญกำลังใจ ความเชื่อมั่น และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของภัตรพร ชนะการณ์ (2561) พัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) และธันย์ณิชา มโนนิติธรรม (2563) ที่เสนอให้ปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับค่าครองชีพและภาระงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ คุณภาพชีวิต และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.3 ด้านการพัฒนาระบบงาน การสื่อสาร เทคโนโลยี และการให้บริการ

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเสนอให้หน่วยงานพัฒนาวัสดุ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยีให้มีความทันสมัย เพียงพอ และเหมาะสมกับภารกิจ ควบคู่กับการปรับปรุงระบบการสื่อสารและการประสานงานภายในองค์กรให้มีความชัดเจน รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกลุ่มงานหรือหน่วยงาน นอกจากนี้ ควรลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น ลดภาระงานด้านเอกสาร และนำเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้บุคลากรลดเวลาและทรัพยากรที่ใช้กับกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า และสามารถมุ่งเน้นภารกิจหลักได้มากขึ้น ตลอดจนควรจัดทำและปรับปรุงคู่มือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) และข้อมูลสำหรับผู้รับบริการให้ถูกต้อง ทันสมัย เข้าใจง่าย และเข้าถึงได้สะดวก เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ลดความคลาดเคลื่อน และสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างถูกต้องและมั่นใจ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg โดยเฉพาะสภาพการทำงาน (Working Conditions) นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การมีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน จะช่วยลดอุปสรรค ความล่าช้า และความเครียดจากการทำงาน ขณะเดียวกัน เมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็ว และเห็นผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม ย่อมเอื้อต่อการเกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Richard E. Walton ในองค์ประกอบด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Conditions) และการบูรณาการทางสังคมในองค์กร (Social Integration in the Work Organization) ตลอดจนการใช้และพัฒนาศักยภาพของบุคคล (Opportunity to Use and Develop Human Capacities) ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อม เครื่องมือ ข้อมูล และระบบงานที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และดุลยพินิจในการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ รวมทั้งมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน อันจะช่วยลดข้อผิดพลาดและเพิ่มความเชื่อมั่นทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรินทร์ โกมลมาลย์ (2547) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์การทำงานที่เหมาะสมช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของภัตรพร ชนะการณ์ (2561) ที่พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดระบบการทำงานอย่างเป็นระบบช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรินทร์ ชาตะนาวิน (2562) ที่พบว่า การสื่อสาร การประสานงาน การกำหนดนโยบาย กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ช่วยลดความผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของธันย์ณิชา มโนนิติธรรม (2563) ที่เสนอให้ พัฒนาอุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบการทำงาน การประสานงาน และช่องทางการสื่อสารให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.4 ด้านสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเสนอให้หน่วยงานปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสถานที่ปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม เป็นระเบียบ สะอาด ปลอดภัย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอ รวมทั้งจัดพื้นที่ของแต่ละกลุ่มงานให้อยู่ในบริเวณที่ใกล้เคียงกันเท่าที่สามารถดำเนินการได้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการทำงานร่วมกัน ลดข้อจำกัดจากการกระจายตัวของสถานที่ปฏิบัติงาน และส่งเสริมสุขภาพกาย สุขภาพจิต ตลอดจนคุณภาพชีวิตของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้น ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg โดยเฉพาะสภาพการทำงาน (Working Conditions) ซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หากองค์กรมีสถานที่ทำงานที่เหมาะสม มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และมีสิ่ง

อำนวยความสะดวกเพียงพอ จะช่วยลดความไม่พึงพอใจและความเครียดจากการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของ Richard E. Walton ในองค์ประกอบด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Conditions) ซึ่งให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ และเอื้อต่อสุขภาพทั้งทางกายและจิตใจ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ขณะเดียวกัน ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow ซึ่งอธิบายว่า ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่บุคคลต้องได้รับการตอบสนอง ดังนั้น การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและเหมาะสมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความมั่นคงและส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธันย์ณิชา มโนนิติธรรม (2563) ที่พบว่า ความทันสมัยของสถานที่ทำงาน เทคโนโลยี และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร และเสนอให้หน่วยงานพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานควบคู่กับการจัดหาอุปกรณ์ที่เพียงพอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. หน่วยงานควรกำหนดแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งเตรียมความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงานและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ ความกระตือรือร้น และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรต่างช่วงวัย (Generation Diversity) โดยศึกษาลักษณะเฉพาะ ค่านิยม และรูปแบบการทำงานของบุคลากรในแต่ละช่วงวัย พร้อมทั้งส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันระหว่างคนต่างรุ่น เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี ลดช่องว่างระหว่างวัย และเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม

3. ผู้บริหารควรกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรให้มีความชัดเจนโดยมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และภาระงานของแต่ละกลุ่มงานและบุคคลพร้อมกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อลดความสับสนในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้น

4. หน่วยงานควรพัฒนาสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม โดยจัดหาเทคโนโลยี เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่มีความทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน รวมทั้งปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในสถานที่ทำงาน เช่น ระบบแสงสว่าง เฟอร์นิเจอร์ที่ได้มาตรฐาน และระบบจัดเก็บเอกสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5. หน่วยงานควรส่งเสริมกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร เช่น กิจกรรมสร้างทีม (Team Building) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรจากทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนพัฒนาช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันลดปัญหาความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร และเสริมสร้างความสามัคคีภายในองค์กร

<u>ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป</u>

สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังหน่วยงานหรือสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานในพื้นที่อื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบบริบท และอาจใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพิ่มเติมเพื่อศึกษาระดับหรือความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

เอกสารอ้างอิง

จักรภพ ศรมณี. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

จุรี วรรณาเจริญกุล. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน.* สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.

ธันย์ณิชา มโนนิติธรรม. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร.*สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นิธิเมธ หัศไทย. (2550). *แรงจูงใจในการทางานของข้าราชการสานักงานเขตบางขนเทียน กรุงเทพมหานคร.*ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปทิตตา สัณหภักดี. (2550). *ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท บีแอนด์อี จำกัด*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562. (2562). *ราชกิจจานุเบกษา*, 136(56ก), 253 – 256.

พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557. (2557). *ราชกิจจานุเบกษา*, 131(87ก), 19 – 30.

พัชรินทร์ ชาตะนาวิน. (2562). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ภัตราพร ชนะการณ์. (2561). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลบางกล่ำ อำเภอบางกล่ำ จังหวัดสงขลา.* สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) (2561). ราชกิจจานุเบกษา, 135(85ก), 1.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560. (2560).*ราชกิจจานุเบกษา*, 134(40ก), 1 – 90.

วราภรณ์ คำเพชรดี. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี.* ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

วาสนา ม่วงแนม. (2560). *รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

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

วีระยุทธ พรพจน์ธนมาศ. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาองค์การและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วัชรินทร์ โกมลมาลย์. (2547). *ขวัญกำลังใจและความผูกพันธ์ต่อองค์กรของข้าราชการสำนักการระบายน้ำกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร. (2566). *เป้าหมายในการปฏิบัติราชการสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร.* กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร. (2569). *รายงานการติดตามความก้าวหน้า/ประเมินผลการปฏิบัติงานตามประเด็นแผนการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 รอบที่ 2/2569 ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร.* กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, and Barbara Snyderman. (1959). *The Motivation to Work*. 2 nd ed. New York: John Willey & Sons.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: *What is it? Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ชัยชนะ เดชแพ. (2569). ตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน 13 กรุงเทพมหานคร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, มิถุนายน, 24.

นัยนา แซ่ลิ้ม. (2569). ตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานชำนาญการพิเศษ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, มิถุนายน, 19.

พิเชฐ สุรินทนนท์รักษ์. (2569). ตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานชำนาญการพิเศษ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, มิถุนายน, 24.

ภัคจิรา กาญจนาโรจน์พันธ์. (2569). ตำแหน่งนิติกร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, มิถุนายน, 22.

วศิน ศรีวิเชียร. (2569). ตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานปฏิบัติการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, มิถุนายน, 22.

ศุภลักษ์ ขุนทอง. (2569). ตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานปฏิบัติการ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, มิถุนายน, 20.

สุกัญญา พยุงทอง. (2569). ตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงาน, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, มิถุนายน, 22.

โอภาส คำอ่อน. (2569). ตำแหน่งครูฝึกฝีมือแรงงาน ระดับ ช2 (ลูกจ้างประจำ), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, มิถุนายน, 17.