

## แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่มีประสิทธิภาพของกำลังพล สังกัดกองบัญชาการ กองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ กองเรือยุทธการ

บุญรักษ์ ต้นโพธิ์<sup>1</sup>

วิชัย โสสุวรรณจินดา<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่มีประสิทธิภาพของกำลังพล สังกัดกองบัญชาการกองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ กองเรือยุทธการ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการ สังกัดกองบัญชาการกองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ จำนวน 20 คน วิธีรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย การวิจัยเชิงเอกสาร และการสัมภาษณ์เจาะลึก วิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 20 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 30- 40 ปี สถานภาพสมรส ชั้นยศ พันจ่าทหารเรือ จบการศึกษาดำรงระดับปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,000-30,000 บาท ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10-29 ปี ผลจากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา พบว่า 1) ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง พบว่า โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน จากการพิจารณาความดีความชอบ การมีเกียรติ มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน การได้รับเลื่อนฐานะ ตำแหน่ง และชั้นยศที่สูงขึ้น 2) ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น พบว่า ผู้บังคับบัญชา มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่กำลังพล ให้ความเป็นธรรมอย่างเสมอภาคกัน ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่ 3) ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า การปฏิบัติสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมายที่วางไว้ มีการจัดระบบงาน สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการใช้งบประมาณสมดุลงบกับลักษณะงาน และอัตรากำลังพล 4) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ พบว่า มีการจ่ายค่าตอบแทนแก่กำลังพลอย่างเหมาะสมและสวัสดิการที่เป็นสิทธิประโยชน์อื่นๆอย่างเป็นธรรม และ 5) ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ทำเลที่ตั้งของหน่วยงาน ระยะทางในการเดินทาง สภาพแวดล้อมเหมาะสม ด้วยระบบการรักษาความปลอดภัยอย่างรัดกุม

**คำสำคัญ:** แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กำลังพลกองบัญชาการกองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ กองเรือยุทธการ

<sup>1</sup> บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 1761 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

E-mail: boonraktonpho@gmail.com

<sup>2</sup> บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 1761 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

## THE MOTIVATION ON EFFICIENCY IMPLEMENTATION OF THE OFFICIAL HELICOPTER CARRIER SQUADRON ROYAL THAI FLEET

Boonrak Tonpho<sup>1</sup>

Vichai Thosuwonchinda<sup>2</sup>

### Abstract

This qualitative research aimed to study the civil servants' work motivation of the Helicopter Carrier Squadron Royal Thai Fleet. The population and samples of this research were of 20 officers of the Helicopter Carrier Squadron Royal Thai Fleet. Data collection method consists of document research and in-depth interviews. Data analysis method employed content analysis.

The results showed that there were 20 key informants participating in the study. Most of them were male, aged between 30 - 40 years old, were married, ranked as the sailor, graduated lower than bachelor's degree, earned 20,000-30,000 baht salary and worked for 10-29 years. Result from content analysis was found as follows: 1) In terms of progress and stability, it was found that opportunities for career advancement was considered by the work goodness, honor and pride in being promoted to the higher rank. 2) In relations to relationships with others, it was found that supervisors equally motivated, encouraged and assisted the staff's performance. 3) In terms of policy and administration, it was found that there were compliance with the plans and goals, good work system, clear commanding structure, work-life balance and sufficient human power. 4) In terms of salary and welfare, it was found that the staff's compensation and benefits were appropriately paid and offered. And, 5) in terms of the work environment, it was found that there were good location, good distance, suitable environment and sufficient security system.

**Keywords:** The Motivation on Efficiency, Implementation, The Official Helicopter Carrier Squadron Royal Thai Fleet

<sup>1</sup> Graduation College, Kasem Bundit University, 1761 Pattanakarn Road, Suan Luang Subdistrict, Suan Luang District, Bangkok 10250,  
E-mail: boonraktonpho@gmail.com

<sup>2</sup> Graduation College, Kasem Bundit University, 1761 Pattanakarn Road, Suan Luang Subdistrict, Suan Luang District, Bangkok 10250

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แรงจูงใจ (Motivation) เป็นสภาวะที่บุคคลได้ถูกกระตุ้นให้กระทำกิจกรรมใด ๆ หรือแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บุคคลถึงจุดหมายที่วางไว้ แรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือสิ่งเร้าภายนอกและยังขึ้นอยู่กับประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ดังนั้นการที่บุคคลจะแสดงออกทางพฤติกรรม จึงเป็นการยากที่จะชี้ชัดลงไปว่าเกิดแรงจูงใจสิ่งใด โดยเฉพาะพฤติกรรมบางอย่างของบุคคล อาจเป็นผลมาจากการกระตุ้น หรือการจูงใจของสิ่งเร้า หรือความต้องการหลาย ๆ อย่างพร้อม ๆ กันจึงอาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นเป็นผลมาจากแรงจูงใจ (วิเชียร วิทยอุดม, 2551: 152)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้มีความทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จึงไม่ใช่เพียงเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถ แต่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ แรงจูงใจในการทำงาน ช่วยลดปัญหาการโอด หรือย้ายหน่วยงานได้ ที่มีผลกระทบให้องค์กรขาดกำลังสำคัญด้านบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการทำงานของตัวบุคคลนั้น เป็นการทำงานให้เสร็จ โดยสูญเสียเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ได้แก่การทำงานได้เร็ว และได้งานที่ดี บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นบุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจโดยการสิ้นเปลือง ต้นทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด (สมใจ ลักษณะ, 2544: 7) จะเห็นได้ว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพนอกจากจะทำให้ได้ผลงานในปริมาณที่เพิ่มขึ้น และมีคุณภาพแล้ว ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ประหยัดพลังงานและเวลาต่อองค์กรอีกด้วย

กองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์เป็นหน่วยงานราชการขึ้นตรงกับกองเรือยุทธการสังกัดกองทัพเรือกระทรวงกลาโหม มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 3 ส่วนประกอบไปด้วยกองบัญชาการ กองร้อยกองบัญชาการ และหมวดเรือที่ 1 การกิจหลักมีหน้าที่จัดและเตรียมกำลังสำหรับการปฏิบัติการอากาศยานวิเพื่อดำรงความพร้อมขององค์บุคคล องค์วัตถุ และองค์ยุทธวิธี รวมทั้งการสนองตอบนโยบายและการกิจที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย มีระเบียบการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมขึ้นมามากน้อยขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บัญชาการกองทัพอากาศ และผู้บัญชาการกองเรือยุทธการ ตามลำดับพบว่ากำลังพลภายในหน่วยงานนั้น บางคนก็ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความตั้งใจ ขยันขันแข็ง ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ไม่ละทิ้งหน้าที่ราชการ แต่บางคนก็ปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างไม่กระตือรือร้น ละเลยในความรับผิดชอบ ทำให้งานเกิดความล่าช้า และส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง สาเหตุส่วนใหญ่ล้วนเป็นผลมาจากการขาดแรงจูงใจที่จะผลักดันให้ประกอบกิจกรรมหรือกระทำการสิ่งต่าง ๆ ได้ถ้าหากหน่วยงานมีข้อมูลในด้านแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ คาดว่าหน่วยงานจะสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ด้านผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงแนวทางในการบริหารขีดความสามารถ (Competency) และผลงาน (Performance) ของบุคลากรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นควบคู่ไปกับการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เพราะการสร้างแรงจูงใจก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่มีประสิทธิภาพของกำลังพล สังกัดกองบัญชาการกองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ กองเรือยุทธการ” ซึ่งประกอบไปด้วยแผนกธุรการ แผนกกำลังพล แผนกยุทธการและข่าว แผนกส่งกำลังบำรุง แผนกสื่อสารเทคโนโลยีและสารสนเทศ แผนกพลาธิการ แผนกการเงิน และแผนกกองช่าง จากการแบ่งหน้าที่ออกเป็นแผนกนั้น กองบัญชาการกองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ กองเรือยุทธการ มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบมาก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับกำลังพลที่ปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้รับ

ทราบข้อมูลความต้องการของกำลังพลอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นผลดีต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานต่อไป อีกทั้งยังช่วยแก้ไขปรับปรุงให้กำลังพลมีประสิทธิภาพในการทำงาน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่มีประสิทธิภาพของกำลังพล สังกัดกองบัญชาการกองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ กองเรือยุทธการ
2. เพื่อเป็นแนวทางการสร้างแรงจูงใจของหน่วยงานให้ตรงกับความต้องการของกำลังพลและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการต่อไป

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

เฟรดเดอริกเฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg, 1968 อ้างถึงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 37-38) พัฒนาทฤษฎีสองปัจจัยในการจูงใจ (Two-factor Theory of Motivation) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความพอใจและความไม่พอใจในงาน (Job Satisfaction and Dissatisfaction) โดย Herzberg จำแนกออกเป็น 2 ปัจจัย

#### 1. ปัจจัยดำรงรักษา (Hygiene Factor)

สภาพแวดล้อมภายนอก (Extrinsic Condition) ที่ส่งผลต่อความไม่พอใจในงานของบุคคล ถ้าเขาไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย เงินเดือน ระเบียบและขั้นตอนต่างๆในองค์กร ความมั่นคงของงาน การควบคุมงาน เงื่อนไขในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และ สถานะ เป็นต้น

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation) สภาพแวดล้อมภายใน (Intrinsic Condition) ที่ส่งผลต่อความพอใจและการจูงใจในการทำงานของบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดี ปัจจัยจูงใจประกอบด้วย ความสำเร็จ ความก้าวหน้า การยอมรับ เนื้อหาของงาน ความรับผิดชอบ และโอกาสในการเติบโต ซึ่งการมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามความสามารถตามความสามารถของพนักงานจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่เกินกำลังกายและใจจนเกินไป (Omar, Mohd, & Ariffin, 2015) ซึ่งถ้าหากทำงานหนักจนเกินไปจะส่งผลกระทบต่อร่างกาย (Habibi, Taheri, & Hasanzadeh, 2015) เกิดความเหนื่อยล้าในการทำงาน (Giunchi, Emanuel, Chambel, & Ghislieri, 2016) เป็นต้น

การศึกษาของ Herzberg ได้รับการวิจารณ์ในเรื่องความเชื่อถือได้ การประยุกต์ใช้งานและความเป็นสากล เนื่องจากวิธีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง และการสรุปผลการศึกษาของ Herzberg อย่างไรก็ดี แนวคิดของเขาได้รับการยอมรับและนำไปใช้ปรับปรุงคุณภาพของงานในหลายองค์กร ตลอดจนเป็นแนวความคิดสำคัญในการศึกษาความต้องการและการจูงใจเชิงประยุกต์

### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

มนุษย์มีความต้องการขั้นพื้นฐาน สามารถพิจารณาได้จากผลงานของอับราฮัม มาสโลว์ (Maslow, 1970 อ้างถึงใน อนเนก สุวรรณบัณฑิต และภาสกร อุดุลพัฒนกิจ, 2550) ผู้ซึ่งได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Need) โดยวางข้อสันนิษฐานไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้นไป เมื่อบรรลุความต้องการในแต่ละขั้นแล้วก็จะพัฒนาไปสู่ความต้องการในลำดับขั้นที่สูงไป โดยเริ่มจากความต้องการต่ำไปสู่ความต้องการสูง แต่เดิม ทฤษฎีของมาสโลว์ แบ่งออกเป็น 5 ขั้น ดังต่อไปนี้

#### 1. ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological Needs)

2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง(Safety and Security Needs)
3. ความต้องการทางสังคมและความรัก (Social and Love Needs)
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs)
5. ความต้องการความเป็นจริงในชีวิต (Self-actualization Needs)

ในปัจจุบัน ความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์แบ่งออกเป็น 8 ชั้นโดยที่ เดอพอยและกิลสัน (DePoy & Gilson, 2012) แสดงภาพพีระมิดลำดับ 8 ชั้นของความต้องการ (Maslows Hierarchy of Needs Pyramid) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเสริมคุณค่าความเป็นมนุษย์

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Need) เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย ตลอดทั้งมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ Hoff and Öberg (2015) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และสอดคล้องกับ Yeh and Huan (2017) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลกระทบอย่างมากต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Need for Safety) เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังที่มีความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึง ความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจากอันตรายทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงาน ในชีวิตและสุขภาพ การสนองในลักษณะนี้ทำได้หลายอย่าง เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสภาพแรงงาน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับ Raziq and Maulabakhsh (2015) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีต่อความพึงพอใจในงาน และพบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ชั่วโมงทำงาน งานด้านความปลอดภัยและความปลอดภัย ความต้องการเห็นคุณค่า และ ผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และสอดคล้องกับ Yeh and Huan (2017) ที่พบว่า การสนับสนุนจากสังคมในการทำงานมีผลกระทบอย่างมากต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและการยอมรับ (Need for Love and Acceptance) เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในงานแล้ว คนเราจะต้องความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิด ผูกพัน ความต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือหลายกลุ่ม

ขั้นที่ 4 ความต้องการการนับถือตนเองและได้รับการเคารพจากผู้อื่น ( Need for Self-esteem) เมื่อความต้องการความรักและการยอมรับได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตนเองให้สูงเด่น มีความภูมิใจและสร้างความนับถือตนเอง ขึ้นชมในความสำเร็จของงานที่ทำความรู้สึกรับรองในตนเอง และมีเกียรติ ความต้องการเหล่านี้เช่น ชัยยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ทำหาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในอาชีพ ฯลฯ

ขั้นที่ 5 ความต้องการรู้และเข้าใจตนเอง (Knowledge and Understanding Needs) ในด้านความสามารถ ความสนใจสิ่งที่ชอบ สิ่งที่ทำแล้วเกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคมอย่างแท้จริง โดยไม่ยึดติดกับตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน แต่ทำทุกอย่างที่เป็นความสบายใจของตนเอง และเกิดประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

ขั้นที่ 6 ความต้องการเข้าถึงสุนทรียะความงามของชีวิต (Need for Aesthetics /Beauty) มีความสามารถในการมองเห็นสิ่งสวยงามที่อยู่รอบตัวที่คนอื่นมองไม่เห็น เข้าใจอย่างแจ่มแจ้งว่าตนเองและสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก ทุกสิ่งในโลกนี้ล้วนสวยงามและมีคุณค่าในตนเอง

ขั้นที่ 7 ความต้องการเข้าถึงศักยภาพแห่งตน (Self-actualization Needs) คือ ต้องการจะเต็มเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาของตนเอง ความเจริญก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะ

ความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและคิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการทำงาน

ขั้นที่ 8 ความต้องการเป็นบุคคลที่ยอดเยี่ยมในการอุทิศตนเพื่อมวลมนุษยชาติ (Transcendence) เป็นอัจฉริยะบุคคลที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับมนุษยชาติอย่างถึงที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ มีชีวิตอยู่เพื่อผู้อื่น

ความต้องการทั้ง 8 อย่างเหล่านี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (Deficiency Needs) เป็นความต้องการระดับพื้นฐาน ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย ปัจจุบันพบว่าความต้องการใช้อินเทอร์เน็ต การเข้าถึงโซเชียลมีเดีย (Social Media) น่าจะรวมอยู่ขั้นนี้อีกกลุ่มเป็นกลุ่มที่ต้องการความก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง (Growth Needs) ได้แก่ ความต้องการทางสังคม เกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการเติมความสมบูรณ์ในชีวิต จัดเป็นความต้องการระดับสูง และอธิบายว่าความต้องการระดับต่ำจะได้รับการตอบสนองจากปัจจัยในตัวบุคคลเองในการอธิบายองค์ประกอบของแรงจูงใจซึ่งมีการพัฒนาในระยะหลัง ๆ จนถึงความต้องการเป็นบุคคลที่ยอดเยี่ยมในการอุทิศตนเพื่อมวลมนุษยชาติ

การแบ่งลำดับขั้นความต้องการเป็น 8 ขั้นนี้ ก่อให้เกิดประเด็นโต้แย้งจากนักจิตวิทยาหลายท่านที่ไม่เห็นด้วยกับการจัดลำดับแบบนี้เพราะคิดว่า Self-actualization เป็นกระบวนการที่คนเราทุกคนที่ได้รับความพอใจในความต้องการพื้นฐาน 4 ประเภทแล้วเสาะแสวงหาอยู่เสมอโดยไม่มีจุดจบ จึงเป็นการยากที่จะเชื่อว่าคนเราจะต้องถึงขั้น Self-actualization อย่างสมบูรณ์ก่อนที่จะมีความต้องการทางสติปัญญาหรือความต้องการรู้และเข้าใจตนเอง (Knowledge and Understanding Needs/ ขั้นที่ 5) อีกประการหนึ่ง มาสโลว์ได้เขียนไว้ในหนังสือของท่านว่า ความต้องการที่จะรู้และเข้าใจ (ความอิสระที่จะสำรวจสิ่งแวดล้อมหาข้อมูล) เป็นความต้องการที่จำเป็นที่จะมีก่อน (Precondition) เพื่อจะมีพฤติกรรมสนองตอบความต้องการพื้นฐานอย่างอื่น ดังนั้น ในหนังสือที่เขียนเกี่ยวกับความต้องการทฤษฎีของมาสโลว์ในทศวรรษที่แล้วเป็นต้นมา (Maslow, 1970) จึงใส่ Self-actualization เป็นลำดับขั้นสูงสุดของความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์

ทฤษฎีการจูงใจ: ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ทฤษฎีนี้เป็นผลงานของดักลาส แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์และได้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎี X มีแนวคิดที่สำคัญ คือ

1. โดยธรรมชาติมนุษย์เป็นคนขี้เกียจ ดังนั้น ในการบริหารงานจึงต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม และลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์
2. มนุษย์ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ และพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ หากจะมอบหมายให้ใครทำอะไร จะต้องมียุติโทษในการควบคุม บังคับบัญชา และมีการว่ากล่าว ควบคุม และลงโทษ
3. มนุษย์ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ไม่หวังความก้าวหน้า สิ่งที่ต้องการเหนือสิ่งอื่นใด คือ ความมั่นคง และปลอดภัย ดังนั้น การที่องค์กรจะมีการพัฒนาได้ จึงต้องมาจากความคิดริเริ่มของผู้บริหารส่วนบน

ทฤษฎี Y มีแนวความคิดสำคัญ คือ

1. ในมุมมองที่ว่ามนุษย์ส่วนใหญ่โดยธรรมชาติมีความมานะพยายาม มีได้รังเกียจการทำงาน แต่ขณะเดียวกันก็ต้องการการพักผ่อน และการแสวงหาความเพลิดเพลิน ดังนั้นในบางครั้งการหลีกเลี่ยงการทำงานนั้นอาจจะมาจากรูปแบบการควบคุม และการจูงใจที่ไม่เหมาะสม
2. ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สามารถให้ออกาสผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ควรเปิดโอกาสให้คิดริเริ่มทำงานด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องควบคุมและบังคับ

3. เมื่อมีการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้ปฏิบัติจะเกิดความพอใจ และอยากทำมากขึ้นอีก แสดงให้เห็นว่ามนุษย์มีความสุข และความพึงพอใจจากความสำเร็จ

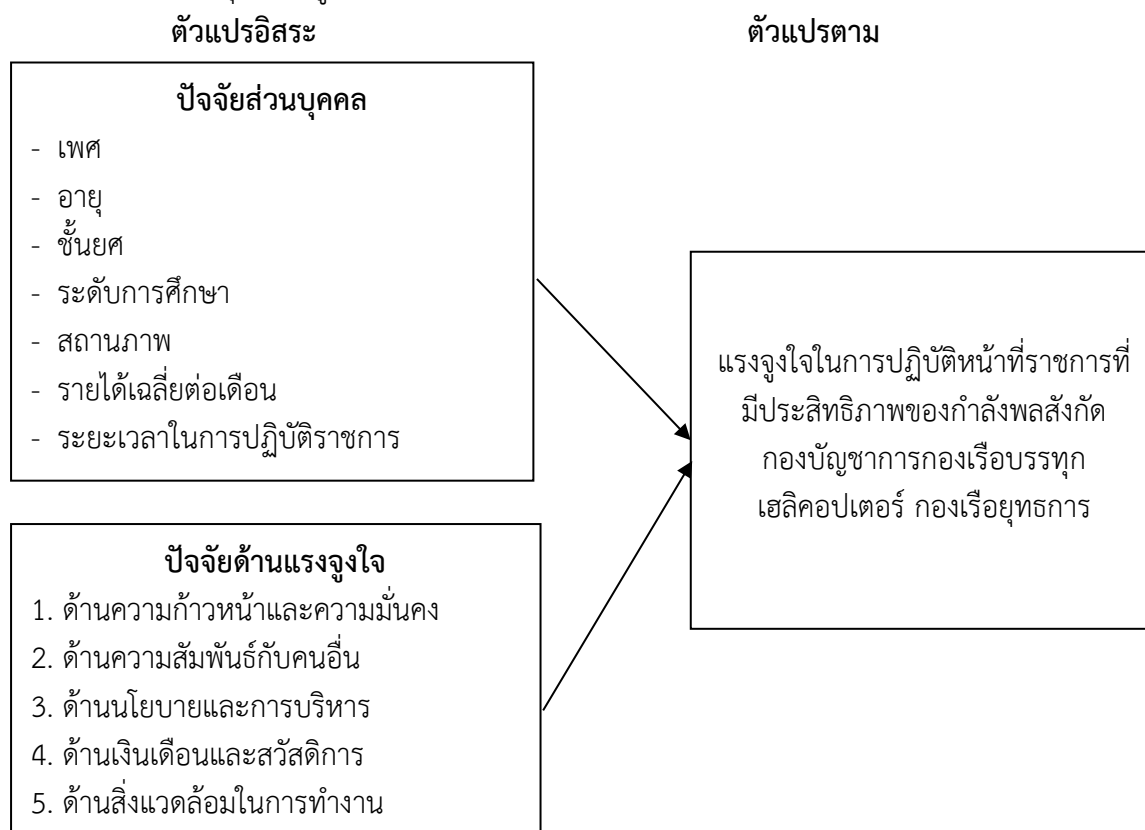
4. ปัจเจกบุคคลพร้อมจะเรียนรู้และพร้อมที่จะพัฒนา พร้อมต่อความรับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

5. บุคคลในองค์กรแต่ละคนจะมีคุณลักษณะแตกต่างกันทั้งทางด้านความคิด ความฉลาด ความทะเยอทะยาน การบริหารจึงควรดูลักษณะของแต่ละบุคคล และให้แต่ละบุคคลแสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่

จากทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจต่าง ๆ ชี้ให้เห็นว่าความต้องการของมนุษย์นั้น เมื่อได้รับการตอบสนองในขั้นหนึ่งแล้ว ก็จะทำให้เกิดความต้องการในลำดับต่อไป ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของในองค์กร แล้วพยายามบริหารความต้องการดังกล่าวนั้น เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความพึงพอใจ อันจะเป็นการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริพร จันทศรี (2550) ที่พบว่า แรงจูงใจมีผลต่อการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงาน สอดคล้องกับ สุชาดา สุขบำรุงศิลป์ (2553) ที่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี และสอดคล้องกับ อรรพรรณ จันทร์ชื่น (2550) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสวนสนุกดรีมเวิลด์

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่มีประสิทธิภาพของกำลังพล สังกัดกองบัญชาการกองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ กองเรือยุทธการผู้วิจัยสร้างกรอบแนวคิดและกำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีการดำเนินการวิจัย

ภาพรวมของกระบวนการวิธีการวิจัย (Methodology) ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกระบวนการวิจัย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันประกอบไปด้วย

1. การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและทำการสกัดความรู้ออกมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เชิงลึก นอกจากนี้ ยังนำผลที่เกิดจากการวิจัยเชิงเอกสารมาใช้ในการอภิปรายผลของงานวิจัยด้วย

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยได้นำเอาผลที่เกิดจากการวิจัยเชิงเอกสารมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างคำถามเพื่อสัมภาษณ์

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการ สังกัดกองบัญชาการกองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ กองเรือยุทธการ มี 8 แผนก คือ แผนกธุรการ แผนกกำลังพล แผนกยุทธการและข่าว แผนกส่งกำลังบำรุง แผนกสื่อสารเทคโนโลยีและสารสนเทศ แผนกพลธิการ แผนกการเงิน และแผนกกองช่าง โดยมีตัวแทนกำลังพลจำนวน 20 คนเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษา

## การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเกี่ยวกับ “แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่มีประสิทธิภาพของกำลังพล สังกัดกองบัญชาการ กองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ กองเรือยุทธการ” นั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และทำการนำเสนอผลการศึกษาดังวิธีการพรรณนา ทั้ง 2 ส่วน ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ชัยยศ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในปฏิบัติราชการ และส่วนของปัจจัยด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

## สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคลของกำลังพลปฏิบัติหน้าที่ราชการ สังกัดกองบัญชาการกองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ กองเรือยุทธการ การวิจัยครั้งนี้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด 20 คน

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นเพศชายทั้งหมด อายุระหว่าง 30-40 ปี ส่วนใหญ่ ชัยยศ พันจ่าทหารเรือ การศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,000-30,000 บาทระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10-29 ปี

ส่วนที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจ ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทั้ง 5 ด้าน

2.1 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง

2.1.1 แรงจูงใจแม้ว่าจะเป็นเพียงนามธรรม แต่ก็มีส่วนผลักดันให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง การงานของ กำลังพลเช่นเดียวกัน ซึ่งส่วนใหญ่มองมีความคาดหวังในตำแหน่ง และชัยยศที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าและความมั่นคงนี้สามารถสร้างได้ตลอดเวลาจากการกระทำของ แต่ละบุคคลที่จะทำให้ตนเองมีความก้าวหน้าซึ่งมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ตำแหน่งอัตราที่สามารถบรรจุ จึงเป็นปัจจัยที่จะทำให้กำลังพลมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วยเหมือนกัน โดยมีชาติ และประชาชน เป็นแรงผลักดันในการทำงาน เพื่อให้บรรลุ



ภารกิจของหน่วยงาน และกองทัพเรือ ปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ อัตราที่เปิดสอบเลื่อนฐานะสำหรับข้าราชการระดับ ชั้นประทวน ยังมีน้อยในแต่ละปี

2.1.2 ด้านการดูแลจากหน่วยงานเมื่อประสบปัญหา หากปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ผู้บังคับบัญชาจะให้ความคุ้มครองด้วยการเป็นที่ปรึกษา หากมีปัญหาผู้บังคับบัญชาชั้นยศสูงกว่าในการปฏิบัติพร้อมให้การช่วยเหลือ และให้คำแนะนำ ปัญหาและอุปสรรค คือ ปัญหาส่วนใหญ่ผู้รับผิดชอบแก้ไขมีเพียงผู้บังคับบัญชาระดับสูง

2.1.3 ด้านการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นตำแหน่ง ปัญหาและอุปสรรค ยังขาดการมีส่วนร่วมพิจารณาในระดับต้น เนื่องด้วยมีการตั้งชุดคณะกรรมการพิจารณาเฉพาะระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป

2.1.4 ด้านการเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้ศึกษาต่อในระดับสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ปัญหา และอุปสรรค ยังขาดทุนสนับสนุนการศึกษาต่อจากภาครัฐ สำหรับข้าราชการผู้ที่ต้องการความก้าวหน้า และมีผลการเรียนดี

## 2.2 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น

2.2.1 ด้านผู้บังคับบัญชามีการสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน ปัญหา และอุปสรรค คือ ผู้บัญชาการ และผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติหน้าที่ราชการต่างจังหวัด ทำให้ความใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาลดลงไป

2.2.2 ด้านการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นได้ทันท่วงทีจากผู้ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน กรณีมีปัญหาในเวลากลางคืน ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เข้าเวรยาม หากเกิดเหตุด่วนการติดต่อประสานงานอาจล่าช้า เนื่องจากที่ตั้งอยู่ของกองบัญชาการกองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ กองเรือยุทธการ อยู่ไกลจากชุมชน ตลอดจนการเรียกกำลังพล

2.2.3 ด้านผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคกัน ทุกอย่างอยู่บนพื้นฐานของเหตุ และผล โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ตามความเป็นจริง เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานร่วมกัน

## 2.3 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร

2.3.1 การจัดระบบงาน สายการบังคับบัญชา ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเป็นไปตามโครงสร้าง ช่วยทำให้ลดปัญหาและอุปสรรคในการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นไปตามสายงานบังคับบัญชาโดยมีหัวหน้า แต่ละแผนกเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้น

2.3.2 ความสอดคล้องของงานกับกำลังพลในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ปัญหาและอุปสรรค พบว่าบางแผนกยังขาดกำลังพล เพื่อให้ผลงานที่ได้รับมอบหมายดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำลังพลก็มีผลต่อการรับผิดชอบงานด้วยเช่นกัน

2.3.3 ด้านงบประมาณ และอัตรากำลังพล ปัญหาและอุปสรรค เนื่องด้วยงบประมาณที่ถูกจัดสรรมาจากภาครัฐอย่างจำกัด ซึ่งการขอเพิ่มงบต้องรอให้มีการพิจารณาจากส่วนกลาง ตามขั้นตอนทางราชการ รวมถึงอัตรากำลังพล ที่มีผลต่อการบริหารจัดการในองค์การ

2.3.4 ด้านหน่วยงานมีการส่งเสริมให้ปรับปรุงงาน เพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องปัญหาและอุปสรรค งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ตามที่ต้นสังกัดจัดสรรมาให้ หากมีการแผนการดำเนินงานเร่งด่วน จึงไม่สามารถกระทำได้ทันที

## 2.4 ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

2.4.1 ด้านค่าตอบแทนที่ได้รับกับลักษณะงาน และปริมาณงานที่ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ และความเหมาะสม ปัญหาและอุปสรรค ขึ้นอยู่กับสถานะทางเศรษฐกิจ

2.4.2 ด้านการพิจารณาบำเหน็จประจำปี เป็นไปตามหลักเกณฑ์

2.4.3 ด้านค่าล่วงเวลา ค่าเบี้ยเลี้ยงในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ส่วนใหญ่พึงพอใจ มีการจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยงที่เหมาะสม ปัญหาอุปสรรค คือ ค่าครองชีพที่ปรับสูงขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจ

2.4.4 ด้านค่าตอบแทนสำหรับการดำรงชีพ ปัญหาและอุปสรรค ค่าครองชีพสูงขึ้นทำให้กำลังพลที่มีครอบครัวกระทบเรื่องค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

2.4.5 ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ปัญหาและอุปสรรค สำหรับข้าราชการใหม่ ที่บรรจุเข้ารับราชการ จำเป็นต้องเช่าห้องพัก รอให้บ้านสวัสดิการว่าง เนื่องจากมีจำกัด

## 2.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

2.5.1 ด้านความปลอดภัยในขณะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ ปัญหาและอุปสรรค พบว่า การเดินทางไม่สะดวกสำหรับข้าราชการที่ ไม่มียานพาหนะ เนื่องจากอยู่ไกลจากตัวเมือง และไม่มีรถโดยสารสัญจร

2.5.2 ด้านแสง เสียง และอากาศ ปัญหาและอุปสรรค เริ่มมีโรงงานมาตั้งเพิ่มขึ้น เช่น บริษัทแก๊ส มีผลกระทบเรื่องเสียงในระหว่างปฏิบัติงาน

2.5.3 ด้านความช่วยเหลือจากหน่วยงาน เมื่อประสบอุบัติเหตุขณะปฏิบัติหน้าที่ ได้รับความช่วยเหลือทันทีที่ ปัญหาและอุปสรรค ยังขาดรถพยาบาลฉุกเฉินไว้ประจำหน่วย

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่มีประสิทธิภาพของกำลังพล สังกัดกองบัญชาการกองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ กองเรือยุทธการ” สามารถอภิปรายผลในประเด็นต่างๆได้ดังนี้

ด้านปัจจัยด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง พบว่า แรงจูงใจ การดูแลจากหน่วยงานเมื่อประสบปัญหา การพิจารณาความดีความชอบ และการเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้ศึกษาต่อในระดับสูง มีส่วนผลักดันให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งการทำงานของกำลังพลและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังพลให้มีความฝัน มีโอกาส มองเห็นเส้นทางในการก้าวหน้า และเติบโตในสายงาน การให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆที่สามารถช่วยให้เกิดการแก้ไขปัญหาที่ดีให้กับกำลังพล การให้โอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ นั้น ทำให้กำลังพลมีความรู้ มีความคิดที่สร้างสรรค์ มีความมั่นใจ และรู้สึกถึงความพร้อมของตนเองในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ DePoy and Gilson (2012) กล่าวว่า ผู้คนต่างต้องการความปลอดภัยในชีวิต การได้รับความรักและการยอมรับ การนับถือตนเองและได้รับการเคารพจากผู้อื่น เป็นต้น และสอดคล้องกับ ศิริพร จันทศรี. (2550) ที่พบว่า แรงจูงใจมีผลต่อการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงาน

ด้านปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น พบว่า ด้านผู้บังคับบัญชามีการสร้างขวัญกำลังใจ ด้านการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นได้ทันทีจากผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน และด้านผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคกัน มีส่วนผลักดันให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งการทำงานของกำลังพลและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เนื่องจาก การที่กำลังพลของพลสังกัดกองบัญชาการกองเรือบรรทุกเฮลิคอปเตอร์ กองเรือยุทธการได้รับขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน การได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น และความเป็นธรรมและการดูแลอย่างเสมอภาคจากผู้บังคับบัญชาถึงแม้จะมีความแตกต่างในพฤติกรรมของคนในองค์กรที่หลากหลายนั้น (มัลลิกา ต้นสอน, 2544; วิเชียร วิทยอุดม, 2551) ทำให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่ ทำให้งานมีประสิทธิภาพ ผลงานเป็นที่ประจักษ์ และท้ายที่สุดส่งผลดีให้กับความองค์กร (สมใจ ลักษณะ, 2544) ซึ่งสอดคล้องกับ Raziq and Maulabakhsh (2015) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ผลกระทบของสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีต่อความพึงพอใจในงาน และพบว่า



### ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้เชื่อว่าคงเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการหน่วยงานสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับสูง และผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่ราชการร่วมกัน เพื่อให้หน่วยงาน มีผลงานประสิทธิภาพสูง และ ประกอบการตัดสินใจเลือก หรืออาจใช้จากการวิจัยในครั้งนี้ พร้อมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ตลอดจน อิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งข้อเสนอแนะจากการวิจัย สามารถหาข้อสรุป และแนวทางการแก้ไข ปัญหา ได้ดังต่อไปนี้

1. ในระดับองค์การมีความจำเป็น ที่ต้องศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็น การปรับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาในระดับใดก็ตาม หากขาดความต่อเนื่อง แล้วจะทำให้งานออกมาไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ได้ โดยเฉพาะเป้าหมายหลักขององค์การ เช่น ผู้บังคับบัญชาควรเสนอให้การ สนับสนุนทุนการศึกษาพิเศษ สำหรับข้าราชการที่ต้องการศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และ พิจารณาอัตราตำแหน่งรองรับหน้าที่การงานไว้ตามคุณวุฒิเพื่อเป็นสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ร่วมกัน
2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในนั้น ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงควรให้ความสำคัญด้วยเช่นเดียวกัน เช่น มีการ ส่งเสริมการให้รางวัลสำหรับกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณภาพ ผลงานสำเร็จชัดเจนตรง ตามเป้าหมาย ซึ่งจะทำการกำลังพลรู้สึกมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ อันจะนำไปสู่การทำงานที่ดี เป็นแรง กระตุ้นในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นนอกจากนี้ยังเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน
3. หน่วยงานควรพิจารณาจัดให้มีบริการรับ-ส่งกำลังพลและรถพยาบาลฉุกเฉินไว้ ประจำหน่วยงาน
4. ควรมีการจัดสวัสดิการที่พึงอาศัยสำรองให้กับกำลังพลที่ย้ายมาสังกัดใหม่อย่างทั่วถึง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับผู้สนใจ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปศึกษาต่อ เพื่อหาความสัมพันธ์อื่นๆ ที่มีผลต่อ แรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังส่งเสริมปัจจัยความสัมพันธ์ทั้ง 5 ด้านข้างต้น ที่ เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพล เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่จะ ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
2. ควรมีการศึกษาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ด้วยการนำใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มา ปรับใช้ให้เกิดประโยชน์

### เอกสารอ้างอิง

- ณัฐภูมิ คงจันทร์. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สังกัด สำนักงาน เขตตลาดกระบี่. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต).
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ธนอักษรพิมพ์.
- ศิริพร จันทศรี. (2550). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนัก บริหารงาน. (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ)
- สนั่น ฤทธิ์จอหอ. (2552). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทหารเรือ สังกัดโรงเรียนชุมพลทหารเรือ กรม ยุทธศึกษาทหารเรือ จังหวัดชลบุรี. (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา)

สมใจ ลักษณะ.(2544) **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ.

สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

สุขาดา สุขบำรุงศิลป์. (2553). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี**. (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).

อเนก สุวรรณบัณฑิต และภาสกร อุดุลพัฒน์กิจ. (2550). **จิตวิทยาบริการ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อดุลพัฒน์กิจ.

อรรธรณ จันทร์ชื่น. (2550). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสวนสนุก ดรีมเวิลด์**. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).

DePoy, E., & Gilson, S. (2012). **Evaluation practice: How to do good evaluation research in work settings**. Psychology Press.

Giunchi, M., Emanuel, F., Chambel, M. J., & Ghislieri, C. (2016). Job insecurity, workload and job exhaustion in temporary agency workers (TAWs) Gender differences. **Career Development International**, 21(1), 3-18.

Habibi, E., Taheri, M. R., & Hasanzadeh, A. (2015). Relationship between mental workload and musculoskeletal disorders among Alzahra Hospital nurses. **Iranian journal of nursing and midwifery research**, 20(1), 1.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees. **Harvard Business Review**, 53-62.

Hoff, E. V., & Öberg, N. K. (2015). The role of the physical work environment for creative employees—a case study of digital artists. **The International Journal of Human Resource Management**, 26(14), 1889-1906.

McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. **Simply psychology**, 1.

McGregor, D. (1960). **Theory X and theory Y**. **Organization theory**, 358, 374.

Omar, M. K., Mohd, I. H., & Ariffin, M. S. (2015). Workload, role conflict and work-life balance among employees of an enforcement agency in Malaysia. **International Journal of Business, Economics and Law**, 8(2), 52-57.

Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. **Procedia Economics and Finance**, 23, 717-725.

Ružić, M. D. (2015). Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance. **International Journal of Hospitality Management**, 49, 56-65.

Yeh, S. S., & Huan, T. C. (2017). Assessing the impact of work environment factors on employee creative performance of fine-dining restaurants. **Tourism Management**, 58, 119-131.