



แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

Motivation for work of personnel of Maha Sarakham

Provincial Administrative Organization

สุวิมล ไชยพิศ

ภักดี โพธิ์สิงห์

สัณญา เคนาภูมิ

นักศึกษาปริญญาโท ปร.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Suwimon Chaiyaphit

Phakdee Phosing

Sanya Kenaphoom

M.P.A. Student (Public Administration), Rajabhat Mahasarakham University

Lecturer of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University

Lecturer of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University

Corresponding E-mail : suwimon257@gmail.com

รับบทความ: 18 ธันวาคม 2568; แก้ไขบทความ 29 มกราคม 2569; ตอรับบทความ: 2 กุมภาพันธ์ 2569

Received: December 18, 2025; Revised: January 29, 2026; Accepted: February 2, 2026

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม (2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง และ (3) ศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 167 คน โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความถี่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบแรงจูงใจ จำแนกตาม เพศ ใช้สถิติ t-test และจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง ใช้สถิติ One-Way ANOVA

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง มีการแรงจูงใจ ไม่แตกต่างกัน และ (3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ควรมุ่งเสริมสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน วัดผลได้ และสอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากร รวมถึงการสร้างระบบการยกย่องชมเชยเพื่อส่งเสริมความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน นอกจากนี้ ควรสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพผ่านการอบรม การศึกษาดูงาน และการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ ควบคู่กับการจัดระบบผลตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งตามผลงานอย่างโปร่งใส และเป็นธรรม การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และความเท่าเทียมจะช่วยเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับ

องค์กร อีกทั้งผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาล มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ปลอดภัย ทนสมัย และเอื้อต่อประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : แรงจูงใจ; การปฏิบัติงาน; องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

Abstract

This study aimed to: (1) examine the level of work motivation among personnel of the Maha Sarakham Provincial Administrative Organization; (2) compare work motivation among personnel classified by gender, age, educational level, and position; and (3) investigate recommendations for enhancing work motivation among personnel of the Maha Sarakham Provincial Administrative Organization. The sample consisted of 167 personnel working in the Maha Sarakham Provincial Administrative Organization, selected using Taro Yamane's formula. The research instrument was a rating-scale questionnaire. Statistical analyses included frequency, percentage, mean, and standard deviation. Independent samples t-tests were employed to compare work motivation by gender, while One-Way Analysis of Variance (ANOVA) was used to examine differences based on age, educational level, and position.

The findings revealed that: (1) the overall level of work motivation among personnel of the Maha Sarakham Provincial Administrative Organization was high; (2) there were no statistically significant differences in work motivation when classified by gender, age, educational level, or position; and (3) recommendations for enhancing work motivation emphasized the systematic promotion of both intrinsic and extrinsic motivation. This should begin with clearly defined, measurable work goals aligned with personnel capabilities, along with recognition and appreciation systems to foster pride in work achievements. Furthermore, capacity development should be supported through training programs, study visits, and job rotation to enhance experience and professional expertise. Transparent and fair performance-based compensation and promotion systems are also essential. Developing an organizational culture that values cooperation, responsibility, and equity can strengthen organizational commitment. In addition, administrators should adhere to principles of good governance, demonstrate constructive leadership, and encourage personnel participation in decision-making processes. Creating a safe, modern, and efficiency-oriented working environment.

Keywords: Motivation; Work Performance; Mahasarakham Provincial Administrative Organization

บทนำ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ตลอดจนมีส่วนช่วยเสริมสร้างความสุขและความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน หากองค์กรใดบุคลากรขาดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพต่ำและคุณภาพของงานลดลง ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีบุคลากรซึ่งมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง จะก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานโดยรวม นอกจากนี้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังสะท้อนถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ดังนั้น หน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พร้อมทั้งมีความเข้าใจในองค์ประกอบที่ส่งผลต่อแรงจูงใจดังกล่าว และตระหนักว่าความพึงพอใจในการทำงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามบริบท สถานการณ์ และช่วงเวลา จะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (ปฐมวงศ์ สีหาเสนา, 2557)

การปฏิรูประบบราชการไทยมุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการยกระดับมาตรฐานและขีดความสามารถในการทำงานให้อยู่ในระดับที่สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานสากลและสอดคล้องกับการบริหารราชการภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ได้กำหนดแนวทางสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้เป็กลางหลักของการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีคุณลักษณะเป็นทั้งผู้มีความรู้และมีคุณธรรม เชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ยึดถือหลักจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และจิตสาธารณะในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของประชาชนและสังคมโดยรวม พร้อมทั้งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคม เทคโนโลยี และรูปแบบการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้เอื้อต่อการบูรณาการความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เป็นหน่วยงานหนึ่งของภาครัฐ ซึ่งมีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะในด้านต่าง ๆ แก่ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ที่ประกอบด้วย บุคลากรจำนวน 284 คน ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการตามบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาม พ.ร.บ. องค์การบริหารส่วนจังหวัด ปี 2540 ซึ่งเป็นงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน จำนวน 940,677 คน (องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม, 2567) และเป็นจำนวนที่มากถึง 1 ต่อ 2,255 คน และถ้าบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะทำให้มีผลงานตามที่ประชาชน คาดหวัง หากขาดแรงจูงใจจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งหากบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมจะส่งผลให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมสนับสนุนการพัฒนา ตนเองของบุคลากรสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม (ณัฐศิกานต์ เชื้อดวงผุย, 2567) ดังนั้น จากความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เพื่อประสิทธิภาพการทำงานทำให้เข้าใจ ถึงปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้น สามารถ

สร้างแนวนโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากร ขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานทำให้การรู้จักและเข้าใจความต้องการและแรงจูงใจของบุคลากรจะช่วยในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและความพอใจของพนักงานให้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

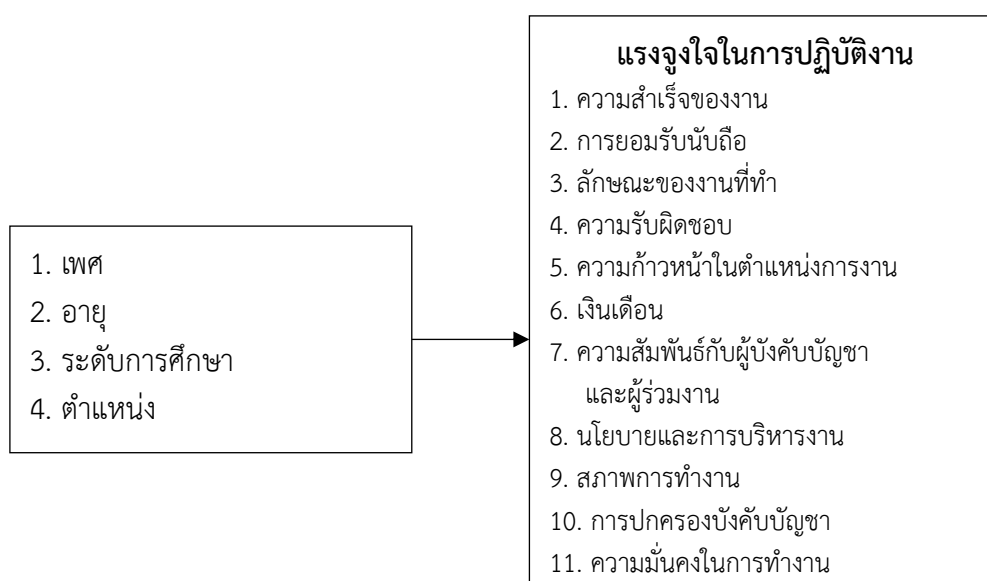
1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
2. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

สมมุติฐานการวิจัย

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีแรงจูงใจ ของ Herzberg, Mausner and Synderman (1959) มากำหนดเป็นตัวแปรตาม ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ขอบเขตพื้นที่ของการวิจัย

พื้นที่ของการวิจัย คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื้อหาในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.1 ตัวแปรอิสระ คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

2.2 ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแรงจูงใจ (Herzberg, Mausner and Synderman, 1959) ได้แก่

- 1) ความสำเร็จของงาน
- 2) การยอมรับนับถือ
- 3) ลักษณะของงานที่ทำ
- 4) ความรับผิดชอบ
- 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
- 6) เงินเดือน
- 7) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
- 8) นโยบายและการบริหารงาน
- 9) สภาพการทำงาน
- 10) การปกครองบังคับบัญชา
- 11) ความมั่นคงในการทำงาน

3. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 284 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ปฏิบัติงานใน 10 หน่วยงาน (หน่วย กอง สำนัก) (องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม, 2567)

3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 167 คน โดยการใช้สูตรหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ (Yamane, 1973, p. 727) คำนวณตามสัดส่วน และทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก

4. เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการบูรณาการ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นคำถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับการปฏิบัติงาน ให้เลือกตอบ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended)

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

6.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

6.2 สถิติที่ใช้ในการการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.3 สถิติทดสอบสมมติฐานวิเคราะห์เปรียบเทียบเพศของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันสถิติที่ใช้ ได้แก่ t-test (Independent Samples)

6.4 สถิติทดสอบสมมติฐานวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสิทธิภาพการทำงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยกำหนดนัยสำคัญของการทดสอบที่ระดับ .05 กรณีพบความแตกต่างใช้การเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี LSD. (Least Significant Different) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 119)

6.5 การวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามจะใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) การวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis) และพรรณนาความ

ผลการวิจัย

1. วิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับแรงจูงใจ	อันดับที่
1. ความสำเร็จของงาน	4.38	0.54	มาก	3
2. การยอมรับนับถือ	4.31	0.55	มาก	6
3. ลักษณะของงานที่ทำ	4.42	0.47	มาก	1
4. ความรับผิดชอบ	4.40	0.51	มาก	2
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	4.15	0.44	มาก	11
6. เงินเดือน	4.27	0.60	มาก	8
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	4.30	0.54	มาก	7
8. นโยบายและการบริหารงาน	4.31	0.54	มาก	5
9. สภาพการทำงาน	4.32	0.51	มาก	4
10. การปกครองบังคับบัญชา	4.21	0.55	มาก	9
11. ความมั่นคงในการทำงาน	4.19	0.45	มาก	10
โดยรวม	4.30	0.52	มาก	-

จากตารางที่ 1 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ลักษณะของงานที่ทำ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.47) รองลงมาความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.51) ความสำเร็จของงาน ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.54) สภาพการทำงาน ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.51) การยอมรับนับถือ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.55) นโยบายและการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.54) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.54) เงินเดือน ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.60) การปกครองบังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.55) ความมั่นคงในการทำงาน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.45) และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.44) ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีเพศต่างกัน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านความสำเร็จของงาน	4.56	.53	4.58	.62	-.21	.22
2. ด้านการยอมรับนับถือ	4.50	.54	4.57	.51	-.60	.68
3. ด้านลักษณะของงานที่ทำ	4.48	.55	4.64	.45	-1.56	.09
4. ด้านความรับผิดชอบ	4.43	.59	4.57	.45	-1.28	.07
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	4.49	.62	4.61	.48	-1.02	.10
6. ด้านเงินเดือน	4.55	.89	4.64	.90	-.99	.51
7. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	4.38	.92	4.41	.89	-.35	.50
8. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	4.45	.78	4.36	.92	1.03	.01*
9. ด้านสภาพการทำงาน	4.57	.90	4.67	.93	-.96	.48
10. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	4.46	.77	4.49	.75	-.34	.92
11. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	4.35	.84	4.32	.65	-.51	.26
รวม	4.47	.72	4.53	.69	-1.102	.201

หมายเหตุ. * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 พบว่า การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามระดับอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.12	2	.06	.235	.79
ภายในกลุ่ม	47.34	244	.25		
รวม	47.46	246			

จากตารางที่ 3 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีระดับอายุต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.42	3	0.14	0.568	0.64
ภายในกลุ่ม	47.03	243	0.25		
รวม	47.45	246			

จากตารางที่ 4 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ

ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามตำแหน่ง

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.16	4	0.04	0.16	0.96
ภายในกลุ่ม	47.30	189	0.25		
รวม	47.46	246			

จากตารางที่ 5 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ

3. ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ควรมุ่งเสริมสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน วัดผลได้ และสอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากร รวมถึงการสร้างระบบการยกย่องชมเชยเพื่อส่งเสริมความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน นอกจากนี้ ควรสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพผ่านการอบรม การศึกษาดูงาน และการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ควบคู่กับ

การจัดระบบผลตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งตามผลงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และความเท่าเทียมจะช่วยเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร อีกทั้งผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาล มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ทันสมัย และเอื้อต่อประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดสวัสดิการที่มั่นคง จะช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานของตนเอง เห็นคุณค่าของการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และตระหนักว่าหน้าที่ของตนมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ ความรู้สึกภาคภูมิใจและการมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร จึงส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง นอกจากนี้ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารยังเป็นส่วนสำคัญที่ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และให้การสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ เครื่องมือในการทำงาน และโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงในอาชีพ เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และพร้อมทุ่มเทในการทำงาน ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1959) ที่กล่าวถึงปัจจัยจูงใจ (Motivators) เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่อง และความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาย ศรีสุข (2564) ที่ศึกษาพบว่า บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง เนื่องจากได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและมีระบบการประเมินผลที่เป็นธรรม นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mahmood and Hassan (2022) ที่ศึกษาพบว่า การยอมรับและการให้รางวัลตามผลงานเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมแรงจูงใจภายในของบุคลากรภาครัฐให้คงอยู่ในระดับสูง การที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามมีการมอบรางวัลเชิดชูเกียรติและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นปัจจัยที่ช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรินญภัฏ สิริจักร (2567) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บงกช รินเสนา (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานเทศบาล ในเขตพื้นที่อำเภอโนนสัง จังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ในเขตพื้นที่อำเภอโนนสัง จังหวัดหนองบัวลำภู โดยรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อินทรา เนียมถนอม (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ ทั้งหมด 9 ด้าน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

2.1 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะ ทั้งบุคลากรชายและหญิงต่างมีโอกาสในการเข้าถึงสิทธิประโยชน์และนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับที่เท่าเทียมกัน เช่น โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาศักยภาพ การได้รับผลตอบแทน และระบบการประเมินผลที่ยึดหลักความเป็นธรรมและความโปร่งใส ทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของทั้งสองเพศมีความใกล้เคียงกัน อีกทั้ง บทบาทและหน้าที่ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามมีลักษณะของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทีมงานและการทำงานตามภารกิจขององค์กร ซึ่งไม่ได้จำแนกความรับผิดชอบตามเพศ แต่พิจารณาตามความรู้ ความสามารถ และตำแหน่งเป็นหลัก ส่งผลให้บุคลากรทุกเพศมีแรงจูงใจในการทำงานที่ใกล้เคียงกัน และมุ่งเน้นการสร้างผลงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรและประชาชนในพื้นที่ ประกอบกับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมในองค์การภาครัฐไทย ที่ให้ความสำคัญกับ หลักความเสมอภาคทางเพศ (Gender Equality) ตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรทุกเพศได้รับการพัฒนาและการประเมินผลอย่างเท่าเทียม ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานของ วิมลพรรณ อินทรสุข (2563) ที่ศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐไม่แตกต่างกันระหว่างเพศ เนื่องจากระบบการบริหารงานบุคคลในภาครัฐมีมาตรฐานเดียวกัน และเน้นความเสมอภาคในการพัฒนาและให้รางวัลตามผลงาน

2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีระดับอายุต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะ บุคลากรทุกช่วงอายุได้รับการปฏิบัติจากองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านสิทธิประโยชน์ การประเมินผลงาน การพัฒนาอาชีพ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรทุกวัยมีแรงจูงใจในการทำงานใกล้เคียงกันนอกจากนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีลักษณะการทำงานที่เน้นภารกิจร่วมกันของหน่วยงาน และยึดเป้าหมายการให้บริการประชาชนเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรวัยหนุ่มสาว วัยกลางคน หรือวัยใกล้เกษียณ ต่างก็มีบทบาทที่ชัดเจนในระบบราชการ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานที่ดีจึงช่วยลดช่องว่างระหว่างวัย และทำให้แรงจูงใจในการทำงานของแต่ละช่วงอายุไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานของ จิราภรณ์ วงศ์วัฒน์ (2566) ที่ศึกษาพบว่า ระดับอายุของพนักงานไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากทุกช่วงอายุสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันได้ อีกทั้งองค์กรมีการอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรทุกวัยรู้สึกมีคุณค่าในงานที่ทำและพร้อมพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรธิดา พิเคราะห์แน (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน

2.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

อาจเป็นเพราะ บุคลากรทุกระดับการศึกษาได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมในด้านสวัสดิการ การบริหารจัดการ ภายในองค์กร และโอกาสในการพัฒนาอาชีพ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามมีระบบการบริหารงาน บุคคลที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส และยึดหลักความสามารถ มากกว่าการพิจารณาจากระดับการศึกษา ส่งผลให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทุกกลุ่มไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ลักษณะของงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามส่วนใหญ่มีความชัดเจนในภารกิจ บทบาทหน้าที่ และเป้าหมายของงาน ซึ่งบุคลากรทุกระดับการศึกษาสามารถเข้าใจบทบาทของตนเองได้ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร การที่บุคลากรทุกระดับได้รับการยอมรับในผลงานและมีโอกาสก้าวหน้าในสายงานอย่างเป็นธรรม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในระดับที่ใกล้เคียงกัน ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานของ ณัฐวุฒิ สุขเกษม (2565) ที่ศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาของบุคลากรไม่ได้ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจคือความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความชัดเจนของเป้าหมายงาน และบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร มากกว่าปัจจัยด้านคุณวุฒิทางการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา จุณณะปิยะ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

2.4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ให้ความสำคัญกับความเสมอภาคและความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน โดยไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งระดับใด บุคลากรต่างได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การพัฒนาตนเอง และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างทั่วถึง จึงทำให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทุกตำแหน่งอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน อีกทั้งลักษณะการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามเป็นแบบบูรณาการและทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย ซึ่งบุคลากรทุกตำแหน่งมีบทบาทสำคัญในกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน และมีแรงจูงใจภายในจากความสำเร็จของงานมากกว่าปัจจัยภายนอกอย่างตำแหน่งหรือสถานะทางราชการ ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานของ ศิริพร พิพัฒน์กุล (2564) ที่ศึกษาพบว่า ระดับตำแหน่งของบุคลากรไม่ได้ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากองค์การภาครัฐมีระบบบริหารงานบุคคลที่มุ่งเน้นความโปร่งใสและการประเมินตามผลงานจริง ไม่ใช่ตามลำดับตำแหน่ง อีกทั้งระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ถูกกำหนดอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกระดับตำแหน่ง

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ได้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัดมีรากฐานสำคัญจากแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) มากกว่าปัจจัยเชิงโครงสร้างหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยเกิดจากความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ ความตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ และการมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร องค์

ความรู้ใหม่นี้ช่วยขยายกรอบแนวคิดของ Herzberg ให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยว่า ความหมายของงาน และคุณค่าทางสังคมของภารกิจ เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนแรงจูงใจของบุคลากรภาครัฐ

2. งานวิจัยนี้เสนอองค์ความรู้ใหม่ว่าความเสมอภาคเชิงระบบ (Systemic Equity) เป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ทำให้แรงจูงใจของบุคลากรไม่แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ ระดับการศึกษา หรือ ตำแหน่ง ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยึดหลักความเป็นธรรม ความโปร่งใส และมาตรฐานเดียวกันในการพัฒนา ประเมินผล และให้ผลตอบแทน สามารถลดช่องว่างของแรงจูงใจระหว่างกลุ่มบุคลากรได้ องค์ความรู้ใหม่นี้ช่วยอธิบายว่า ความไม่แตกต่างของแรงจูงใจไม่ใช่จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นตัวชี้วัดความเข้มแข็งของระบบบริหารงานบุคคลในองค์กรภาครัฐสมัยใหม่

3. งานวิจัยได้พัฒนาองค์ความรู้เชิงบริบท (Contextual Knowledge) เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด โดยชี้ให้เห็นว่า ลักษณะงานแบบบูรณาการ การทำงานเป็นทีม และการมุ่งเป้าหมายการให้บริการประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทำให้บุคลากรทุกตำแหน่งและทุกระดับรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน ร่วมกัน แรงจูงใจจึงเกิดจากความสำเร็จของภารกิจมากกว่าสถานะทางตำแหน่งหรือคุณวุฒิทางการศึกษา องค์ความรู้นี้ช่วยเติมเต็มช่องว่างงานวิจัยเดิมที่มักอธิบายแรงจูงใจโดยยึดติดกับลำดับขั้นตำแหน่งหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นหลัก

4. นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงนโยบายว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมุ่งการบริหารแรงจูงใจเชิงระบบ มากกว่าการใช้มาตรการเฉพาะจุด กล่าวคือ การกำหนดเป้าหมายงานที่ชัดเจน การยกย่องชมเชยตามผลงาน การพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง การจัดผลตอบแทนและความก้าวหน้าอย่างเป็นธรรม ควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม องค์ความรู้นี้สามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบในการออกแบบนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม

โดยสรุป แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบุคคล แต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของระบบการบริหาร ความหมายของงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคลากร ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐในระดับท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1.1 ด้านความสำเร็จของงาน ควรกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม (Key Performance Indicators: KPIs) องค์กรบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณให้สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน เช่น จำนวนโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จตรงเวลา หรืออัตราการให้บริการประชาชนที่สำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และสามารถวัดผลความสำเร็จได้อย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance-based Culture) ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในความสำเร็จขององค์กร

1.2 ด้านการยอมรับนับถือ ควรมีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills) ของผู้บังคับบัญชา จัดอบรมให้ผู้บริหารทุกระดับเรียนรู้การใช้ภาวะผู้นำเชิงบวก (Positive Leadership) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เพื่อจะช่วยลดช่องว่างทางอำนาจและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถและตัดสินใจในงานของตนเอง ควรมอบหมายงานโดยให้อิสระในการวางแผนและตัดสินใจภายใต้ขอบเขตของหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา งาน การเปิดโอกาสเช่นนี้จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตน ซึ่งเป็นแรงผลักดันสำคัญต่อประสิทธิภาพของงาน

1.3 ด้านลักษณะของงานที่ทำ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรจัดทำ คู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) หรือ มาตรฐานการทำงาน (Standard Operating Procedures: SOPs) สำหรับแต่ละภารกิจ เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ

1.4 ด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของงาน ปลุกฝังให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นงานที่ได้รับมอบหมายเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของตนเอง และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร การสร้างความเป็นเจ้าของงาน (Ownership) จะช่วยให้บุคลากรทุ่มเทและบริหารจัดการงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

1.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยระบุขั้นตอน คุณสมบัติ และเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถวางแผนพัฒนาตนเองตามเส้นทางอาชีพที่ต้องการได้อย่างเป็นรูปธรรม และลดความคลุมเครือในการเติบโตในองค์กร

1.6 ด้านเงินเดือน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรมีการทบทวนโครงสร้างเงินเดือนและผลตอบแทนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานค่าตอบแทนของหน่วยงานภาครัฐและองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในองค์กร

1.7 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างในการสื่อสาร ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปัญหาที่พบในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้องกังวลถึงผลกระทบทางลบ การสื่อสารแบบเปิดจะช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วม ลดความขัดแย้ง และเพิ่มความไว้วางใจในทีมงาน

1.8 ด้านนโยบายและการบริหารงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรกำหนดนโยบายการดำเนินงานที่มีความชัดเจน ครอบคลุมภารกิจของหน่วยงาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงนโยบายรัฐบาล ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุมชี้แจงภายใน เว็บไซต์องค์กร จดหมายข่าว หรือระบบสารสนเทศภายใน เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

1.9 ด้านสภาพการทำงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรดำเนินการตรวจสอบและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ อุปกรณ์สำนักงาน ระบบไฟฟ้า และโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้

มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยต่อการทำงานของบุคลากรทุกคน รวมทั้งจัดให้มีแผนป้องกันและ
ซักซ้อมเหตุฉุกเฉิน เช่น อัคคีภัย หรือภัยพิบัติทางธรรมชาติ อย่างเป็นระบบ

1.10 ด้านการปกครองบังคับบัญชา องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรจัดอบรมหรือพัฒนา
ผู้บังคับบัญชาให้มีทักษะภาวะผู้นำที่สามารถกระตุ้นแรงบันดาลใจให้กับทีม เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม การ
ยกย่องความสำเร็จของบุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เพื่อสร้างความศรัทธาและแรงจูงใจ
ในหมู่ผู้ร่วมงาน

1.11 ด้านความมั่นคงในการทำงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรกำหนดหลักเกณฑ์
และแนวทางการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยใช้ผลงาน ความสามารถ และความ
ประพฤติด้านหลักในการประเมิน เพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจว่า ตำแหน่งงานของตนได้รับการ
ปกป้องจากการแทรกแซงทางการเมืองหรืออคติในการบริหารงาน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายขอบเขตของการศึกษาไปยังหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่น เช่น องค์การ
บริหารส่วนตำบล เทศบาล หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภูมิภาคอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจ
และปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละบริบท ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อสรุปที่ครอบคลุมและสามารถ
นำไปใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบายได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น

2.2 ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ปัจจัยด้าน
ความพึงพอใจในงาน ภาวะผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร หรือบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้เข้าใจกลไกของ
แรงจูงใจอย่างลึกซึ้ง และสามารถออกแบบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อความต้องการ
จริงของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยควรเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและ
เชิงคุณภาพ เช่น การใช้แบบสอบถามร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนมุมมองของ
บุคลากรได้อย่างรอบด้าน ครอบคลุมทั้งด้านตัวเลขเชิงสถิติและข้อมูลเชิงประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยเพิ่ม
ความสมบูรณ์และความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- จิราภรณ์ วงศ์วัฒน์. (2566). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐในองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 21(1), 45–62.
- ณัฐวุฒิ สุขเกษม. (2565). แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในบริบทการ
บริหารงานบุคคลภาครัฐ. *วารสารการบริหารภาครัฐและการพัฒนา*, 14(3), 67–84.
- ณัฐศิกานต์ เชื้อดวงผุย. (2567). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ.
มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- บงกช รินเสนา. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเทศบาลใน
เขตพื้นที่อำเภอโนนสัง จังหวัดหนองบัวลำภู. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 16(2), 85–102.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปฐมวงศ์ สีหาเสนา. (2557). *แรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ภัทรธิดา พิเคราะห์แน่. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร. *วารสารการจัดการภาครัฐ*, 7(1), 93–110.
- วิมลพรรณ อินทรสุข. (2563). ความเสมอภาคทางเพศกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐ. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 12(1), 89–105.
- ศิริณัฐ สิริจักร. (2567). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม. *วารสารการบริหารท้องถิ่นและการพัฒนา*, 18(1), 41–60.
- ศิริพร พิพัฒน์กุล. (2564). ปัจจัยด้านตำแหน่งงานกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐ. *วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, 12(1), 59–75.
- สมชาย ศรีสุข. (2564). แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารการจัดการภาครัฐ*, 13(2), 101–118.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)*. <https://www.nesdc.go.th>.
- สุพัตรา จุณณะปิยะ. (2560). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 9(1), 73–90.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. (2567). *ข้อมูลบุคลากรและภารกิจองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม*. <https://www.mahasarakham.go.th>.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Mahmood, A., & Hassan, S. (2022). Performance-based rewards and intrinsic motivation in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 45(6), 421–433. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1885953>
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.