

## การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร)

ทิพย์สุคนธ์ มุ่งเงินทอง\*  
รศ.พิพัฒน์ ไทยอารี\*\*

### บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปา นครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) 2) เพื่อศึกษาการจูงใจในการปฏิบัติงานของการประปา นครหลวง 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจในการปฏิบัติงานของการประปา นครหลวงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปา นครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) 4) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปา นครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) จำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ 5) เพื่อเปรียบเทียบการจูงใจในการปฏิบัติงานของการประปา นครหลวง จำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย คือ บุคลากรการประปา นครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) ประกอบด้วย ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายบริการกลาง และฝ่ายจัดหาและพัสดุ จำนวน 149 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน ผลจากการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) บุคลากรการประปา นครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และในรายด้านทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต ด้านความต้องการความก้าวหน้าอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการมีสังคมอยู่ในระดับมาก

2) บุคลากรการประปา นครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) ได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานของการประปา นครหลวงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และในรายด้านทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับมาก

3) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า การจูงใจในการปฏิบัติงานของการประปา นครหลวงมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปา นครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) ในระดับปานกลาง

---

\* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

\*\*ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

4) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า บุคลากรที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านความต้องการความก้าวหน้าแตกต่างกัน และยังพบว่า บุคลากรที่มีหน่วยงานสังกัดที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านความต้องการมีสังคมที่แตกต่างกัน

5) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า บุคลากรที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์แตกต่างกัน ได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานของการประปานครหลวงในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันได้รับการจูงใจด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน ได้รับการจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกัน และสุดท้ายยังพบว่า บุคลากร ที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกัน

## 1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันบุคลากรนับเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร เมื่อองค์กรเติบโตและมีความซับซ้อนขึ้น จึงจำเป็นต้องมีสิ่งที่ยุติธรรมที่ผู้บริหารต้องสามารถบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อีกทั้งพยายามสรรหาเทคนิคและวิธีต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการกระตุ้น และสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง และทุ่มเทให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่

แรงจูงใจจะเป็นพลังอันสำคัญที่จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยากจะทำมาทำงานให้แก่องค์กรจนประสบความสำเร็จ ส่วนด้านการจูงใจในการทำงานนั้น เป็นการดำเนินการสร้างบรรยากาศในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและความมั่นคงในการทำงานให้แก่บุคลากร มีความยืดหยุ่น มีการจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เพราะบุคลากรในองค์การบางคนมีความสามารถสูง แต่ถ้าขาดแรงจูงใจที่ดีอาจส่งผลต่อการทำงาน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารเพิ่มแรงจูงใจให้แก่พนักงานจะส่งผลต่อการผลิต ทำให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นและช่วยลดต้นทุนในการผลิตด้วย

ปัจจุบันการประปานครหลวง (กปน.) ได้เพิ่มศักยภาพของการทำงานภายในองค์การให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในการบริหารและการปฏิบัติงานภายในองค์การ โดยผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการในการจูงใจ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในการประปานครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) โดยมีมิติในการพิจารณาอยู่ 2 ประเด็น คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคลากรเอง และการจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและผู้บริหารที่จัดให้มีเพื่อจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร)
2. เพื่อศึกษาการจูงใจในการปฏิบัติงานของการประปานครหลวง
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจในการปฏิบัติงานของการประปานครหลวงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร)
4. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) จำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์
5. เพื่อเปรียบเทียบการจูงใจในการปฏิบัติงานของการประปานครหลวง จำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

## 3. ขอบเขตการวิจัย

3.1 ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่คือ บุคลากร กปน. สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) จำนวน 230 คน

3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื้อหาที่ศึกษาประกอบด้วย

ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กปน. สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) ประยุกต์ใช้ตามทฤษฎี ERG ของ Clayton P. Alderfer (อ้างถึงใน นิติพล ภูตะโชติ, 2557, น.196) ประกอบด้วยความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต (Existence) ความต้องการมีสังคม (Relatedness) และความต้องการความก้าวหน้า (Growth)

ด้านการจูงใจในการปฏิบัติงานของ กปน. ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (อ้างถึงใน กุสุมา จรุงสุขพิมล, 2552, น.9) ประกอบด้วย ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา ทำการวิจัยรวบรวมข้อมูลเดือนธันวาคม พ.ศ. 2558

## 4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากบุคลากร กปน. สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแจกแบบสอบถามในช่วงเดือนธันวาคม 2558 ทั้งหมดจำนวน 160 ชุด เก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนมาได้จำนวน 156 ชุด จากนั้นคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ได้จำนวน 149 ชุด และนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ

## 5. สรุปผลการวิจัย

### 5.1 ข้อมูลปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 53.7) และเพศชาย ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรอายุ 31-40 ปี (ร้อยละ 35.6) ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 57.7) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี (ร้อยละ 51) ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท (ร้อยละ 49) ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับ 3-5 (ร้อยละ 46.3) และส่วนใหญ่เป็นบุคลากรในฝ่ายบริการกลาง (ร้อยละ 46.3)

### 5.2 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร)

บุคลากรส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต และ ด้านความต้องการความก้าวหน้า และบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความต้องการมีสังคม

### 5.3 ระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของการประปานครหลวง

บุคลากรส่วนใหญ่ได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานจาก กปน. โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน และบุคลากรได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ

### 5.4 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 การจูงใจในการปฏิบัติงานของการประปานครหลวงมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร)

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า การจูงใจด้านความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิตในระดับต่ำ ส่วนการจูงใจด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต

ส่วนการจูงใจด้านนโยบายและการบริหารและด้านการปกครองบังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความต้องการมีสังคมอยู่ในระดับปานกลาง และการจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความต้องการมีสังคมในระดับต่ำ

นอกจากนั้น การจูงใจด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ

แรงจูงใจด้านความต้องการความก้าวหน้าในระดับต่ำ และการจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความต้องการความก้าวหน้า

อย่างไรก็ตาม ในภาพรวมของการจูงใจในการปฏิบัติงานของ กปน. และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) นั้นมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง

#### **5.5 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 บุคลากรการประปานครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) ที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน**

ในภาพรวมบุคลากรที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

บุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันในด้านความต้องการความก้าวหน้า โดยบุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท มีค่าเฉลี่ยด้านความต้องการความก้าวหน้ามากกว่าบุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท และบุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือน 20,000-40,000 บาท มีค่าเฉลี่ยด้านความต้องการความก้าวหน้ามากกว่าบุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท

บุคลากรที่มีฝ่ายงานที่สังกัดแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันในด้านความต้องการมีสังคม โดยบุคลากรในฝ่ายกฎหมายมีค่าเฉลี่ยด้านความต้องการมีสังคมน้อยกว่าบุคลากรในฝ่ายบริการกลางและบุคลากรในฝ่ายจัดหาและพัสดุ

#### **5.6 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 บุคลากรการประปานครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) ที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์แตกต่างกันได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานของการประปานครหลวงแตกต่างกัน**

ในภาพรวมบุคลากรที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์แตกต่างกันได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานของ กปน. ไม่แตกต่างกัน หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันในด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีค่าเฉลี่ยด้านการปกครองบังคับบัญชา มากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี และ บุคลากรที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยด้านการปกครองบังคับบัญชามากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี

บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีค่าเฉลี่ยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี และ บุคลากรที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี

บุคลากรที่มีฝ่ายงานที่สังกัดแตกต่างกันได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันในด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยบุคลากรในฝ่ายกฎหมาย มีค่าเฉลี่ยด้านความมั่นคงในการทำงานมากกว่า

บุคลากรในฝ่ายจัดหาและพัสดุ และบุคลากรในฝ่ายบริการกลางมีค่าเฉลี่ยด้านความมั่นคงในการทำงานมากกว่าบุคลากรในฝ่ายจัดหาและพัสดุ

บุคลากรที่มีฝ่ายงานที่สังกัดแตกต่างกันได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันในด้านค่าตอบแทนและโดยบุคลากรในฝ่ายกฎหมาย มีค่าเฉลี่ยด้านความมั่นคงในการทำงานมากกว่าบุคลากรในฝ่ายจัดหาและพัสดุ และบุคลากรในฝ่ายบริการกลางมีค่าเฉลี่ยด้านความมั่นคงในการทำงานมากกว่าบุคลากรในฝ่ายจัดหาและพัสดุ

## 6. การอภิปรายผล

### 6.1 ด้านความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต

จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมบุคลากรมีแรงจูงใจด้านความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิตอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะความต้องการเหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่มนุษย์ต้องการเพื่อตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ให้สำเร็จ หากความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิตเหล่านี้ได้รับการตอบสนอง บุคลากรจะต้องการทำงานอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป แต่หากความต้องการเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนอง บุคลากรอาจเลือกทำงานที่อื่นที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานเหล่านี้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ที่เชื่อว่า มนุษย์มีความต้องการในสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ และไม่มีจุดสิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป และความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม ความต้องการเหล่านี้จึงเป็นกระบวนการที่ไม่มีจุดสิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

### 6.2 ด้านความต้องการความก้าวหน้า

จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมบุคลากรมีแรงจูงใจด้านความต้องการความก้าวหน้าอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะทุกคนล้วนต้องการประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าในชีวิต อีกทั้งมีความหวังว่าความรู้ที่ได้สะสมและเรียนมาจะช่วยให้ตนเองมีความรู้นำมาพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนางองค์การให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริกานต์ จันสา (2555) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 2 ที่พบว่า ข้าราชการมีแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เพราะ ข้าราชการในหน่วยงานต่างได้รับมอบหมายงานในหน้าที่ เมื่อได้รับมอบหมาย ย่อมมีเป้าหมายและมีตัวชี้วัดในการทำงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องมุ่งมั่นทำงานในหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

### 6.3 ด้านความต้องการมีสังคม

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจด้านความต้องการมีสังคมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะ กปน. เป็นองค์การที่มุ่งมั่นช่วยเหลือประชาชน เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น บุคลากรที่เข้ามาทำงานใน กปน. จึงมีความเต็มใจและยินดีในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม และทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมถึงร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานและประชาชนที่เข้า

มารับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริกานต์ จันสา (2555) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 2 ที่พบว่า ข้าราชการควรให้ความสำคัญกับการทำงานภายใต้บรรยากาศของความร่วมมือมากกว่าการแข่งขันและพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดในองค์กร

#### 6.4 ด้านความมั่นคงในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรได้รับการจูงใจด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะ กปน. เป็นองค์กรที่เก่าแก่ มีชื่อเสียงและมีความมั่นคง มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดหลายปีที่ผ่านมา สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มว่า กปน. ได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ทำให้บุคลากรภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศศิพงษ์ อาลัยสุข (2552) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการสังกัดธนาคารออมสิน ภาค 4 ที่พบว่า การจูงใจด้านความมั่นคงในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งพนักงานมีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะงานธนาคารเป็นงานที่มีความมั่นคงสูงมาก และธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินที่มีชื่อเสียงยาวนานและเป็นธนาคารที่รัฐบาลเป็นประกัน

#### 6.5 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรได้รับการจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับมาก เพราะ กปน. มีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสายงานอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม บรรยากาศการทำงานมีความสนิทสนมกันมากขึ้น นำมาซึ่งความช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างดีทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวราพร มะโนเพ็ญ (2551) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินสาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตบางแค ที่พบว่า พนักงานมีการจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับมาก เพราะพนักงานมีการปรึกษากันเมื่อประสบปัญหาเรื่องงาน และช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จ มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จนนำมาสู่ความสนิทสนม ความจริงใจ และเป็นกันเอง

#### 6.6 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรได้รับการจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับสุดท้าย เพราะ กปน. มีระบบความปลอดภัยที่ชัดเจนและมั่นคง สถานที่มีความสะอาด เป็นระเบียบ อากาศถ่ายเทและมีแสงสว่างเพียงพอ เนื่องจากสภาพแวดล้อมโดยรวมเป็นเหมือนความประทับใจแรกเมื่อประชาชนเข้ามาใช้บริการ ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นอย่างมาก แต่ทั้งนี้ยังมีเรื่องที่ต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น คือ สถานที่จอดรถ และสถานที่พักผ่อนระหว่างการทำงาน ยังมีไม่เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรที่เข้ามาทำงานหรือประชาชนที่เข้ามาใช้บริการที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ โต๊ะทำงาน เก้าอี้ เครื่องพิมพ์ และเครื่องถ่ายเอกสารยังคงไม่เอื้ออำนวยความสะดวกให้กับการทำงานของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของธนาวุฒิ นาคสังข์ (2556) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ ที่พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงานอยู่ใน

ระดับมาก โดยห้องทำงานและโต๊ะทำงาน รวมถึงเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์มีเพียงพอต่อการปฏิบัติงานและสะดวกที่จะนำมาใช้ นอกจากนี้ สถานที่จอดรถรวมถึงสถานที่พักผ่อนยังมีเพียงพอและเหมาะสมให้กับบุคลากรอีกด้วย

## 6.7 ความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจในการปฏิบัติงานของการประปานครหลวงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรการประปานครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) ด้านความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต ด้านความต้องการมีสังคม และด้านความต้องการความก้าวหน้า

จากการศึกษาพบว่า การจูงใจด้านความมั่นคงในการทำงานเพียงด้านเดียวที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต ส่วนด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่มีความสัมพันธ์กัน เพราะบุคลากรให้ความสำคัญกับชื่อเสียงและความมั่นคงขององค์การมาเป็นอันดับแรก หากองค์การมีความมั่นคงและเข้มแข็งแล้ว ย่อมจะส่งผลให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและต้องการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการประปานครหลวง

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจทั้ง 6 ด้านกับแรงจูงใจด้านความต้องการมีสังคมนั้น พบว่า ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง เพราะในด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงานและด้านค่าตอบแทนสวัสดิการล้วนแล้วแต่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในด้านความต้องการมีสังคมทั้งสิ้น กล่าวคือ ด้านนโยบายและการบริหารต้องมีการสื่อสารกันภายในองค์การเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบนโยบายและแผนงานต่าง ๆ ไปในทิศทางเดียวกัน ด้านการปกครองบังคับบัญชาจะเกี่ยวข้องกับการปกครองระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจึงจำเป็นต้องมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานที่ต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น จะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพความเป็นอยู่ในองค์การ หากองค์การมีสภาพแวดล้อมที่ดีก็ย่อมจะส่งผลให้องค์การมีสังคมที่ดี นอกจากนี้ยังส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์การและบุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้ และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับความต้องการด้านสังคมเช่นกัน เพราะเงินเป็นส่วนหนึ่งในการดำรงชีวิตและเป็นสิ่งที่รักษาสถานภาพทางสังคมให้แก่บุคลากร

ความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจทั้ง 6 ด้านกับแรงจูงใจด้านความต้องการความก้าวหน้า พบว่า ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ เพราะผู้บริหาร กปน. มีการวางแผนความก้าวหน้าทางวิชาชีพให้กับบุคลากรซึ่งปัจจุบันผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นอย่างมากเพื่อให้บุคลากรมีการเจริญเติบโตในสายงานของตนเอง รวมถึงมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยมีการอบรมเลื่อนระดับเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคต อีกทั้งการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานต่าง ๆ ก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ ความพร้อมของอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ยังเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น รวมถึงความมั่นคงขององค์การก็มีส่วนช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้



บุคลากรต้องการเข้ามาทำงานในองค์กรแห่งนี้ อย่างไรก็ตามกลับพบว่า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ(บริหาร) ที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้ปฏิบัติงานมีสูงถึง 44 คน และผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้มีรายได้ไม่สูงมากนักประกอบกับไม่ได้รับสวัสดิการด้านต่าง ๆ และไม่ได้รับเงินโบนัสประจำปีจึงทำให้ผลการศึกษาด้านนี้ไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอนุชา แซ่อึ้ง (2552) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่พบว่าบรรยากาศขององค์กรทุกด้านมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในระดับค่อนข้างสูง ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนต่าง ๆ ด้านรางวัลและผลตอบแทน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านความสามัคคี

#### **6.8 ผลการเปรียบเทียบบุคลากรการประปานครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) ที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน**

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีแรงจูงใจด้านความต้องการความก้าวหน้าแตกต่างกัน เพราะ ผู้ที่มีรายได้ไม่สูงมากจะมีความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่มีศักยภาพสูงและมีความรู้ความสามารถเพื่อความก้าวหน้าในชีวิต แต่ผู้ที่มีรายได้สูงและเพียงพอ ได้ผ่านช่วงเวลาเหล่านั้นมาแล้ว จึงทำให้ความต้องการความก้าวหน้าอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศศิพงษ์ อาลัยสุข (2552) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการสังกัดธนาคารออมสิน ภาค 4 ที่พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

#### **6.9 ผลการเปรียบเทียบบุคลากรการประปานครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) ที่มีอายุแตกต่างกันได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานของการประปานครหลวงแตกต่างกัน**

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันได้รับการจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานแตกต่างกัน เพราะผู้ที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี อยู่ในช่วงวัยรุ่น ส่วนใหญ่เป็นพนักงานใหม่ที่เพิ่งบรรจุมีโอกาสได้พบปะเพื่อนใหม่ ๆ มากขึ้นและมีความสนใจคล้าย ๆ กัน เช่น การท่องเที่ยว หรือการออกกำลังกาย จึงใช้เวลาหลังเลิกงานเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน หรือนัดหมายกันท่องเที่ยวตามสถานที่ต่าง ๆ จึงทำให้ผู้ที่มีอายุช่วงนี้มีความสนิทสนมกันมากกว่าช่วงอายุอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอนุชา แซ่อึ้ง (2552) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับนายจ้างและเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### **6.10 ผลการเปรียบเทียบบุคลากรการประปานครหลวง สังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานของการประปานครหลวงแตกต่างกัน**

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันได้รับการจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกัน เพราะ ผู้ปฏิบัติงานจะไม่ได้เงินโบนัสประจำปีและสวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาลรวมถึงค่าการศึกษาของบุตรอย่างทั่วถึงเท่ากับพนักงานประจำ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับ

การจูงใจทางด้านนี้น้อยกว่าตำแหน่งงานอื่น ๆ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของรัญทม คงรัตน์ (2552) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานราชการกลุ่มงานบริหารทั่วไป กรมประมง ที่พบว่า พนักงานราชการที่มีรายได้แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน เพราะการที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนที่ไม่ค่อยแตกต่างกันมากนัก ทำให้พนักงานราชการมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ในระดับน้อย

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) จากการศึกษาพบว่า บุคลากรได้รับการจูงใจด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารของ กปน. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องรักษาระดับดังกล่าวไว้ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ รวมถึงนโยบายต่าง ๆ ให้ชัดเจน ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงมีการสื่อสารภายในองค์การเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์และนโยบายต่าง ๆ ให้บุคลากรทุกคนรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อที่จะนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนอกจากจะสร้างความมั่นคงให้กับ กปน. แล้ว ยังสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่มด้วย

2) จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยการจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เช่น ที่จอดรถ และสถานที่พักผ่อนระหว่างการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหาร กปน. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดนโยบายปรับปรุงขยายลานจอดรถทั้งรถยนต์ รถจักรยานยนต์ รวมถึงรถจักรยานให้ทั่วถึงและเพียงพอ อีกทั้งปรับปรุงสถานที่พักผ่อนระหว่างการทำงานให้สะดวกสบาย มีร่มเงา ตกแต่งให้ร่มรื่นและผ่อนคลาย เพื่อให้บุคลากรมีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่อไป

3) จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยการจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ โต๊ะทำงาน เก้าอี้ เครื่องถ่ายเอกสาร ฯลฯ มีความสะดวกสบายและเพียงพอกับการใช้งานในปัจจุบันอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหาร กปน. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดรายละเอียดของอุปกรณ์โดยคำนึงถึงความสะดวกสบายและความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4) จากการศึกษาพบว่า การจูงใจขององค์การมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหาร กปน. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีนโยบายเพิ่มและกระตุ้นแรงจูงใจให้กับบุคลากรมากยิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร เพื่อไม่ให้เกิดความกังวลในด้านอื่น ๆ จนกระทบกับการปฏิบัติงาน

5) จากการศึกษาพบว่า บุคลากรในฝ่ายจัดหาและพัสดุได้รับการจูงใจด้านความมั่นคงในการทำงานกับด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการน้อยกว่าบุคลากรในฝ่ายกฎหมายและฝ่ายบริการกลาง เพราะ

บุคลากรในฝ่ายจัดหาและพัสดุนั้นมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานสูงถึง 20 คน ซึ่งได้รับโอกาสน้อยในการจูงใจทางด้านนี้ ส่งผลให้มีค่าเฉลี่ยด้านความมั่นคงในการทำงานกับด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการน้อยกว่าบุคลากรในฝ่ายอื่นในสังกัดเดียวกัน ดังนั้น ในด้านความมั่นคงในการทำงาน ผู้บริหาร กปน. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรกำหนดโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้จัก กปน. มากขึ้น รวมถึงวางขอบเขตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งงาน อีกทั้งมีการจัดหาเครื่องแบบปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะ ซึ่งควรพิจารณาจากผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานมานานก่อน เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและมีความรู้สึกเป็นตัวแทนขององค์กร ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรักความผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้น และสุดท้าย กปน. ควรพิจารณาจัดทำโครงการประกวดผู้ปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและเพิ่มคุณค่าให้กับตัวผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ กปน. ควรพิจารณาและเจรจากับบริษัทจ้างเหมาเอกชนที่ผู้ปฏิบัติงานสังกัดอยู่เพื่อหาแนวทางเพิ่มค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในโอกาสพิเศษต่าง ๆ รวมถึงจัดให้มีการช่วยเหลือด้านสวัสดิการแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยสามารถใช้สวัสดิการของสถานพยาบาล กปน. ได้ และ กปน. ควรพิจารณากำหนดขอบเขตงานของผู้ปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่ได้รับ

## 7.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1) ควรจัดหลักสูตรอบรมให้ความรู้ด้านต่าง ๆ แก่บุคลากร จัดสัมมนาเชิงวิชาการ หรือจัดให้มีการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เช่น ศึกษาดูงานขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในด้านการบริหารองค์กร และด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เช่น บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) หรือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกที่มีการบริหารงานใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวคิดสำหรับการปฏิบัติงาน อีกทั้งเปิดมุมมองในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต รวมถึงสามารถนำความรู้ หรือประสบการณ์ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

2) ควรมีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เช่น กีฬาสี งานวันสงกรานต์ หรืองานกิจกรรมชมรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการ ทำงานเป็นทีมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

3) เมื่ออุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติเกิดการชำรุดเสียหาย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรรีบเข้ามาดำเนินการแก้ไขให้อยู่ในสภาพปกติโดยเร็วที่สุด เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

4) หากพิจารณาการจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยของการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความยุติธรรมในอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างมีความยุติธรรมและประเมินที่ผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เพื่อบุคลากรจะได้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในปีต่อ ๆ ไป

### 7.3 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะหน่วยงานที่อยู่ในสังกัดผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร) เท่านั้น ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการจูงใจในการปฏิบัติงานในสังกัดอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูล จะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์มากขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ หรือใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เพิ่มเติม

### บรรณานุกรม

- กฤษมา จริญสุขพิมล.(2552). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายขายและบริการลูกค้านครหลวงที่ 4.1 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธนบุรี.
- ธนาวุฒิ นาคสังข์. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกระทรวงพาณิชย์ กรณีศึกษา บุคลากรในส่วนกลางของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิตินพล ภูตะโชติ. (2557). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รัฐทอม คงทรัตน์. (2552). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานราชการ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กรมประมง. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วราพร มะโนเพ็ญ. (2551). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินสาขาในสังกัดธนาคารออมสินเขตบางแค. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ศศิพงษ์ อาลัยสุข.(2552). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการสังกัดธนาคารออมสิน ภาค 4. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป. ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สิริกานต์ จันสา.(2555). แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 2.สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อนุชา แซ่อึ้ง. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ. อยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.