

# แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจการกลาง สภาอากาศไทย

สุพัชรี ใจชื่นดี\*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัญญา ปานเจริญ\*\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจการกลาง สภาอากาศไทยและเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจการกลาง สภาอากาศไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ เจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจการกลาง สภาอากาศไทย จำนวน 89 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ T-test และ F-test (ANOVA) ผลการศึกษาพบว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก 9 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ตำแหน่งงาน ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงานของบริษัทฯ ความรับผิดชอบ การประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน การควบคุมการบังคับบัญชา และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง 6 ด้าน ได้แก่ สถานภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน การได้รับการยกย่องนับถือลักษณะของงานความก้าวหน้าในการทำงานและเงินเดือน และสวัสดิการ

2. ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าเจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจการกลาง สภาอากาศไทยที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

---

\* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

\*\*ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

## 1. บทนำ

การบริหารในหน่วยงานหรือองค์การทุกประเภท ทุกขนาด จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ต้องอาศัยทรัพยากรที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) อุปกรณ์เครื่องมือ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) (วัฒนา โถสุวรรณ, 2546, น. 46) มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารขององค์การซึ่งมนุษย์แต่ละคนต่างก็มีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีความรู้ความสามารถที่จะพัฒนาได้ตลอดเวลาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นในการบริหารบุคลากรจะต้องตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของมนุษย์ โดยการปรับกลยุทธ์ทางการบริหารและแสวงหาโอกาสให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับการบริหารสินค้า การบริหารงานหรือการบริหารทางเทคโนโลยี เพราะคุณค่าของคนอยู่ที่ความรู้ ทักษะ และความสามารถของแต่ละคน ซึ่งองค์การไม่ได้เป็นเจ้าของคุณค่าเหล่านั้น เมื่อบุคลากรออกจากองค์การไปได้ นำความรู้ ทักษะ และความสามารถนั้นออกไป ส่งผลให้องค์การสูญเสียคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ไปด้วย องค์การจะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาให้สอดคล้องกับความต้องการบุคลากร องค์การทุกองค์การจึงควรให้ความสำคัญกับการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเกิดการพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แต่บางครั้งองค์การก็ต้องพบกับปัญหา บุคลากรไม่สามารถทำงานได้ตามที่คาดหวังไว้ และผลการปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งอาจเกิดจากการที่องค์การจัดคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน หรืออาจเป็นเพราะตัวบุคลากรเองไม่ได้ทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ดังนั้นจึงไม่มีประโยชน์ที่องค์การจะมีบุคลากรที่ล้วนแต่มีความรู้ความสามารถ แต่ไม่แสดงศักยภาพในการทำงานของตนออกมาอย่างเต็มที่ เพราะถึงแม้บุคคลจะมีความรู้ความสามารถมากแต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานก็อาจจะทำให้การทำงานนั้นไม่ประสบความสำเร็จ หรือผลงานที่ออกมาขาดประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมต้องหาวิธีหรือเทคนิคที่จะจูงใจให้บุคลากรของตนสามารถทุ่มเทการทำงานให้องค์การได้อย่างเต็มที่ (วัฒนา โถสุวรรณ, 2546, น. 46)

เพื่อให้การปรับปรุงสภาพการทำงานและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทางองค์การจะต้องมีนโยบายด้านการบริหารบุคคลที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจเพื่อพัฒนาบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจจะศึกษา “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนวยการกลาง สภาอากาศไทย” โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการกำหนดนโยบายและมาตรฐานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานของศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเป็นอย่างดี

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจการกลาง สภาภาษีอากร

2.2 เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจการกลาง สภาภาษีอากร จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล

## 3. ระเบียบวิธีวิจัย

### 3.1 ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่เจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจการกลาง สภาภาษีอากร จำนวน 114 คน (ข้อมูลจากบริหารงานบุคคล สำนักงานการคลัง วันที่ 23 พ.ย. 58) ทำการกำหนดขนาดตัวอย่างด้วยวิธีของ Krejcie and Morgan (อ้างถึงในสิน พันธุ์พินิจ, 2549, น. 137) ที่ระดับความคาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 89 ตัวอย่าง และทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำตัวแปรที่จะศึกษามาสร้างแบบสอบถามซึ่งแบบสอบถามได้แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบุคลลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน รายได้ เป็นแบบสอบถามปลายปิดให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานและปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน จำนวน 60 ข้อ และเป็นคำถามที่ใช้มาตราวัดแบบ Likert 5 ระดับ คือ

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นคำถามแบบปลายเปิด

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลโดยใช้สถิติที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ข้อมูลในการพรรณนาประชากรที่ศึกษาและทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยใช้สถิติอ้างอิงดังนี้

### สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

1. ใช้ค่าร้อยละ (Percentage) และแจกแจงความถี่ (Frequencies) บรรยายลักษณะของข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน รายได้
2. ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### สถิติเชิงอนุมาน/สถิติอ้างอิง (Inferential Statistics)

1. ใช้ค่า T-test และ F-test (ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง จำแนกปัจจัยส่วนบุคคลที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยใช้ค่า T-test กรณีที่มีตัวแปรอิสระ 1-2 กลุ่ม และใช้ F-test (ANOVA) ในกรณีที่มีตัวแปรอิสระตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป เมื่อพบความแตกต่างอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธี Least Significant Different (LSD)

## 4. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 4.1 สรุปผลการวิจัย

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง อายุ 41-50 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่ระดับ ระดับ 4 อายุงาน ไม่ถึง 5 ปี และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 - 25,000 บาท

4.1.2 เจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจกลาง สภาอากาศไทย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย พบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ ด้านความมั่นคงในงาน รองลงมาคือ ด้านตำแหน่งงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัทฯ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน และการควบคุมการบังคับบัญชา ด้านสถานภาพในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน มี ด้านการได้รับการยกย่องนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และน้อยที่สุดคือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ตามลำดับ

4.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าเจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจกลาง สภาอากาศไทย ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาด้านพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีเพศแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันในด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัทฯ และด้านความมั่นคงในงาน เจ้าหน้าที่ที่มีอายุ แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัทฯ และด้านการควบคุมการบังคับ

บัญชา เจ้าหน้าที่ที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในด้านการได้รับการยกย่องนับถือ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัทฯ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และด้านความมั่นคงในงาน นอกจากนี้ ยังพบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัทฯ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสถานภาพในการทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ อีกทั้งยังพบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีอายุงาน แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในด้านลักษณะของงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัทฯ ด้านการควบคุมการบังคับบัญชา และพบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีรายได้ต่อเดือน แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

#### 4.2 อภิปรายผล

จากผลการศึกษา “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจกลาง สภาอากาศไทย” สามารถอภิปรายผลในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

1. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจกลาง สภาอากาศไทยจากผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจกลาง สภาอากาศไทยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ ตูลา มหาพสุธาณนท์ (2545, น. 11) กล่าวว่า พฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายของผู้ชักจูง ดังนั้น การจูงใจในองค์การจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์การประพฤติปฏิบัติ กิจกรรมต่างๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์การ ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังไว้ก็ด้วยการทำให้พนักงานเหล่านั้นเกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นเหล่าพนักงานก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นก็คือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน (Drives) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด (Goals) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอุมารวรรณ วิเศษสินธุ์ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ” พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุจิตรา แสงอุไร (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กองบัญชาการทหารสูงสุด” พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กองบัญชาการทหารสูงสุด อยู่ในระดับมาก

2. เจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจกลาง สภาอากาศไทย ที่มีเพศแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและการ

บริหารงานของบริษัทฯ และด้านความมั่นคงในงาน นอกจากนี้พบว่า ภาพรวมและรายด้าน อื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พเนตร ศรีประทุม (2550) ได้ทำการศึกษา เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ราชปอร์ซเลน จำกัด” พบว่า เพศ ไม่มีผล ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติ ภาพรวม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลวรรณ ลือวิเศษไพบุลย์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจของสมาชิกอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน (อปพร.) ในการบำเพ็ญประโยชน์ เขตสวนหลวง เขตมีนบุรีและเขตคันนายาว” พบว่า เพศ ไม่มีผลต่อ แรงจูงใจ ภาพรวม

## 5. ข้อเสนอแนะ

### 5.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการ ประสพผลสำเร็จในหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชา ควรให้การได้รับการยกย่องชมเชยในการ ปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเข้าปฏิบัติงานดี เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน ด้านการ ได้รับการยกย่องนับถือ ผู้บังคับบัญชา ควรมอบหมายงานที่ทำอยู่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาส เป็นคนที่มีความสำคัญในสายตาของบุคคลอื่น ด้านลักษณะของงาน ผู้บังคับบัญชา ควรให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความอิสระในการวางแผนการทำงานได้ด้วยตนเอง ด้านความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชา ควรมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าได้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ดำรงอยู่ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา ควรมอบโอกาสที่จะได้รับการ สนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งได้ตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านนโยบายและการ บริหารงานของบริษัทฯ ผู้บังคับบัญชา ควรมอบและทำความเข้าใจกับนโยบายในการบริหารของ หน่วยงานให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการควบคุมการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ควรมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชามีความเป็นธรรมต่อเจ้าหน้าที่ทุกคนโดยให้มีการกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั่วถึงทุกคนด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า ผู้บังคับบัญชา ควร ให้ความช่วยเหลือกันทำงานซึ่งกันและกัน กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีโอกาส ด้านความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ควรให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเท่าเทียมกัน เพื่อให้ เกิดความสามัคคีในการทำงาน และจะได้ไม่เกิดปัญหาการแบ่งพรรค แบ่งพวกด้านความสัมพันธ์ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ควรยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำงานดีเพื่อเป็น การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้านตำแหน่งงาน ผู้บังคับบัญชา ควรมอบตำแหน่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานอยู่สามารถสร้างผลงานให้ตัวเองได้ด้าน ความมั่นคงในงาน ผู้บังคับบัญชา ควรปรับปรุง ผลการดำเนินงานให้เป็นไปในแนวทางที่ดีและ สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรด้านชีวิตส่วนตัว ผู้บังคับบัญชา ควรมอบหมายงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาในขอบเขตที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดทับกับอุปสรรคต่อการพักผ่อน ด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา ควรมีการปรับปรุงสถานที่ทำงานของให้มีอากาศถ่าย

เทได้สะดวก กว้างขวางไม่แออัด เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ผู้บังคับบัญชาควรขึ้นเงินเดือนแต่ละชั้นมีความเหมาะสม เพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน

2. จากผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีระดับการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงหรืออนุปริญญาปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรีมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยก-ย่องนับถือด้านความก้าวหน้าในการทำงานด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัทด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมากกว่า เจ้าหน้าที่ที่มีระดับการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือมัธยมศึกษาตอนปลายดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนในด้านความรู้ การฝึกอบรมในการทำงาน กับเจ้าหน้าที่ที่มีการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งจะช่วยให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถและมีความชำนาญในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีความก้าวหน้าในการทำงาน มีความมั่นใจในการสร้างความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน รวมถึงการได้รับการยกย่องนับถือ จากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานมากขึ้น

3. จากผลการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งงาน ระดับ 3 และระดับ 7 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการด้านสถานภาพในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัทมากกว่า เจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งงานระดับ 4 ระดับ 5 ระดับ 6 ส่วนเจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจการกลาง สภาอากาศไทยที่มีตำแหน่งงาน ระดับ 2 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงานมากกว่า เจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งงานระดับ 1 และระดับ 4 ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนในการพิจารณาเพิ่มเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ให้กับเจ้าหน้าที่ระดับ 4ระดับ 5ระดับ 6ที่มีการทำงานดี มีผลงานเป็นที่ยอมรับ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ปฏิบัติตาม

4. จากผลการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจการกลาง สภาอากาศไทยที่มีอายุงาน ไม่ถึง 5 ปี และอายุงาน ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานมากกว่า เจ้าหน้าที่ที่มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 10 ปีเนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่ทำงานมาในระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 10 ปี มีความรู้สึกเบื่อหน่ายกับการทำงาน ที่มีลักษณะการทำงานแบบเดิม ๆ และมองหางานทำใหม่ ๆ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรมีการปรับเปลี่ยนลักษณะงานให้มีความเหมาะสมกับเจ้าหน้าที่นั้น แต่เจ้าหน้าที่อายุงาน ไม่ถึง 5 ปีแต่ไม่ถึง 10 ปีมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัทมากกว่า เจ้าหน้าที่ที่มีอายุงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่ทำงานกับสำนักงานมานานมีความรู้ในเรื่องนโยบายเป็นอย่างดี จึงทำให้การทำงานบางครั้งไม่มีแบบแผนและไม่ตามนโยบาย ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรมีข้อบังคับที่ชัดเจนให้เจ้าหน้าที่ที่ทำงานมานานทำให้เป็นไปตามนโยบาย ไม่ให้ทำตามใจชอบ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จในทางที่ดีมากยิ่งขึ้น และเจ้าหน้าที่ที่มีอายุงาน ไม่ถึง 5 ปีแต่ไม่ถึง 15 ปีมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงาน ด้านการควบคุมการบังคับบัญชามากกว่า เจ้าหน้าที่ที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่

ทำงานมากตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีความสนิทสนมและมีความเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชา จึงทำให้  
ไม่มีความเกรงใจ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรมีการวางตัวให้เจ้าหน้าที่ที่ทำงานมานานรู้สึกเกรงกลัว  
และเกรงใจในการทำงาน

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่  
สำนักงานการคลัง สังกัดกองอำนาจกลาง สภาภาษีอากรไทย
2. ควรมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน  
การคลัง สังกัดกองอำนาจกลาง สภาภาษีอากรไทย
3. ควรมีการศึกษาแบบเจาะลึกถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการศึกษา  
เชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือสนทนากลุ่ม

## บรรณานุกรม

- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2545). หลักการจัดการ หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์ พ.ศ.พัฒนา จำกัด.
- วัฒนา โธสุวรรณ. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร:  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร.
- สุจิตรา แสงอุไร. (2549). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการค้า  
กองบัญชาการทหารสูงสุด. ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุมาวรรณ วิเศษสินธุ์. (2549). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักข่าวกรองแห่งชาติ.  
ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.