

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชันวาย  
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา



ณัฐธภา เชื้อนวัง

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานโยบายสาธารณะ

กรกฎาคม 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยพะเยา



2530041681

UP\_Thesis\_59214124\_independent\_study / rev: 21072562\_23:20:36 / seq: 45



59214124\_2530041681

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การ  
บริหารส่วนจังหวัดพะเยา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา



ณัฐธิดา เชื้อนวัง

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานโยบายสาธารณะ

กรกฎาคม 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยพะเยา



2530041681

UP ThesIs 59214124 independent study / rev: 21072562 23:20:36 / seq: 45

FACTORS AFFECTING JOB PERFORMANCE MOTIVATION OF THE GENERATION Y GROUP IN  
PHAYAO PROVINCIAL ADMINISTRATION ORGANIZATION



NATTHAPA KUANWANG

An Independent Study in Partial Fulfillment of Requirements  
for the Master of Public Administration in Public Policy  
July 2019

Copyright of University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

ของ ญัฐธภา เชื้อนวัง

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

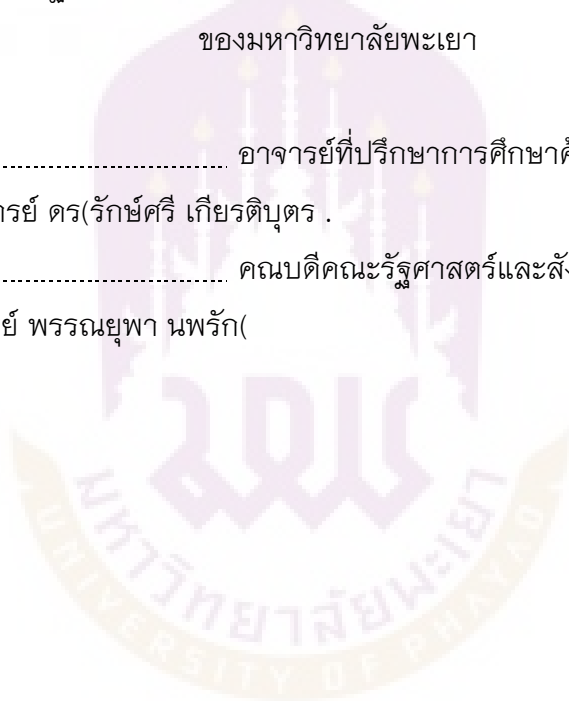
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ  
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชศรี เกียรติบุตร .

..... คณบดีคณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ พรรณนุภา นพรัตน์)



- เรื่อง:** ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา
- ผู้ศึกษาค้นคว้า:** ณัฐธิดา เชื้อนวัง, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง(นโยบายสาธารณะ) .ม.ร.ป ., มหาวิทยาลัยพะเยา, 2562
- อาจารย์ที่ปรึกษา:** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัชนีศรี เกียรติบุตร .
- คำสำคัญ** แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, พนักงาน, ปัจจัยจูงใจ, ปัจจัยค้ำจุน

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา และเพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงปริมาณโดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆทั้งที่เป็นทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน และทดสอบความแปรปรวน ได้แก่ ค่า T test ใช้ในการทดสอบการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีการแบ่งกลุ่มเป็น 2 กลุ่ม ค่า F test ใช้ในการทดสอบความเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่มีการแบ่งกลุ่มมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และการทดสอบสมมติฐานใช้สถิติ One Way Anova กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ กลุ่มประชากรเจนเนอเรชั่นวายทั้งหมดในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา เป็นกลุ่มข้าราชการ จำนวน 48 คน และพนักงานจ้าง จำนวน 104 คน รวมทั้งสิ้น 152 คน

ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $= 3.77$ ) จากการวิเคราะห์รายด้าน 5 ด้าน มีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานรายด้าน พบว่าด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด ( $= 4.07$ ) และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $= 3.30$ ) สำหรับปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านสภาพการทำงานความเป็นอยู่ส่วนตัว อยู่ในระดับมากที่สุด ( $= 3.94$ ) และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $= 3.45$ ) ทั้งนี้ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่า Sig ของแต่ละด้านมีค่ามากกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สำหรับปัญหาและอุปสรรค ที่ส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย พบว่ามีปัญหาด้านผลการปฏิบัติงาน การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม การจัดซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนางานให้สอดคล้องกับปัญหาดังกล่าวเพื่อเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรให้ดียิ่งขึ้น



2530041681

**Title:** FACTORS AFFECTING JOB PERFORMANCE MOTIVATION OF THE GENERATION Y GROUP IN PHAYAO PROVINCIAL ADMINISTRATION ORGANIZATION

**Author:** Natthapa Kuanwang, Independent Study: M.P.A. (Public Policy), University of Phayao, 2019

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Raksi Kiattibutra

**Keyword** Job Motivation, Employees, Motivation Factors, Supporting Factors

#### ABSTRACT

This study aimed to study 1) factors affecting job performance motivation of Generation Y group in Phayao provincial administration organization (Phayao PAO) 2) problems and obstacles affecting work motivation of Generation Y personnel in Phayao PAO, and 3) to find a suggestion for creating motivation of Generation Y group in Phayao PAO. This study was a quantitative study that collected data from various documents, both theoretical concepts, related research, and factors that affected the motivation of personnel performance. A questionnaire was used as an instrument for data collection. Statistics used in data analysis were frequency, percentage, mean and standard deviation. The purposive samplings were 48 civil servants, and 104 Phayao PAO personnel, totaling 152 persons.

The results of this study revealed that factors affecting job performance motivation of Generation Y group in the Phayao PAO were rated at a high level ( $\bar{x} = 3.77$ ). When considering each factor in detail with motivation factors, it was found that the personal succession in working was rated the highest level ( $\bar{x} = 4.07$ ). Job advancement was at the lowest level ( $\bar{x} = 3.30$ ). The supporting factors showed that the working environment and private living conditions were at the highest level ( $\bar{x} = 3.94$ ), and the compensation and welfare were at the lowest level ( $\bar{x} = 3.45$ ).

The hypothesis testing found that Generation Y officers and employees in the Phayao PAO, who have personal characteristics in different statuses. This affects the motivation factor and supporting factors in the operation that was not different. The Sig value of each side was greater than the statistically significant level at 0.05. The problems and obstacle affecting factors affecting the working motivation of the Generation Y group in Phayao PAO were the problem Y personnel performance, personal development, and lack of working equipment.

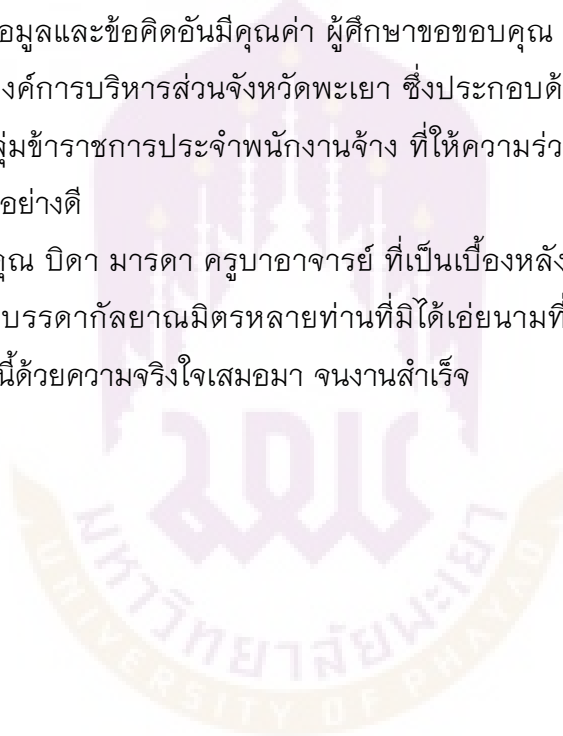
## กิตติกรรมประกาศ

งานศึกษาค้นคว้าฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างดีจากผู้ให้การสนับสนุนหลายท่าน ผู้ศึกษาขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชนีศรี เกียรติบุตร อาจารย์ที่ปรึกษา ท่านผู้เชี่ยวชาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ เลิศสมพร นางสาวสุภาวดี จันทา และ นางพนัชกร มงคลกุลชัย ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทาง และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของการวิจัยมา ตลอดจนคณะกรรมการการวิจัยมหาวิทยาลัยพะเยา ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ในด้านข้อมูลและข้อคิดอันมีคุณค่า ผู้ศึกษาขอขอบคุณ กลุ่มนักรการเมืองท้องถิ่นที่เข้ามาบริหารงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ซึ่งประกอบด้วย นายกองดีการบริหารส่วนจังหวัดพะเยา, กลุ่มข้าราชการประจำพนักงานจ้าง ที่ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ที่เป็นเบื้องหลังความสำเร็จในงานทุกชิ้นและท้ายสุดนี้ขอบคุณบรรดากัลยาณมิตรหลายท่านที่ได้เอ่ยนามที่ให้กำลังใจและสนับสนุนงานศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ด้วยความจริงใจเสมอมา จนงานสำเร็จ

ณัฐธิดา เชื้อนวัง



## สารบัญ

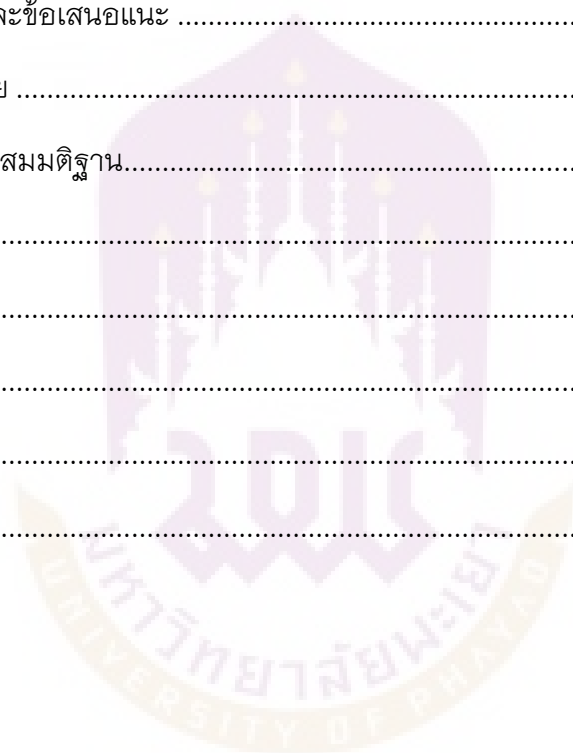
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
สมมุติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา .....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	10
องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา .....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มบุคลากรในองค์กรตามช่วงอายุ (Generation).....	13
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อแรงจูงใจ.....	16
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	39
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	39



2530041681

UP :Thes1s 59214124 independent study / recv : 21072562 23:20:36 / seq : 45

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	40
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	42
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	43
เกณฑ์ที่ใช้การแปลผล .....	44
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	45
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	46
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ .....	68
สรุปผลการวิจัย .....	68
ผลการทดสอบสมมติฐาน .....	71
อภิปรายผล .....	72
ข้อเสนอแนะ .....	76
บรรณานุกรม .....	78
ภาคผนวก .....	82
ประวัติผู้วิจัย .....	89



2530041681

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงปี พ.ศ. ที่กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายลาออก.....	4
ตาราง 2 แสดงระยะเวลาในการศึกษา.....	6
ตาราง 3 แสดงข้อมูลบุคคลกรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา.....	13
ตาราง 4 แสดงสรุปลักษณะการทำงานของแต่ละเจนเนอเรชั่น.....	15
ตาราง 5 แสดงบุคลากร กลุ่ม Generation Y.....	39
ตาราง 6 แสดงจำนวนร้อยละของข้าราชการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	46
ตาราง 7 แสดงระดับความสำคัญของค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา.....	49
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา.....	50
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา.....	51
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา.....	52
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา.....	53
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา.....	54



2530041681

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา .....55

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา .....56

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา .....57

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา .....58

ตาราง 17 แสดงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวายจำแนกตามเพศ.....59

ตาราง 18 แสดงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวายจำแนกตามอายุ.....60

ตาราง 19 แสดงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวายจำแนกตามระดับการศึกษา.....60

ตาราง 20 แสดงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวายจำแนกตามตำแหน่งงาน ..... 61

ตาราง 21 แสดงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวายจำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน..... 61

ตาราง 22 แสดงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวายจำแนกตามรายได้ต่อเดือน .....62

ตาราง 23 แสดงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวายจำแนกตามการเข้ารับการฝึกอบรม .....62

ตาราง 24 แสดงปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม เจนเนอ  
เรชั่นวายจำแนกตามเพศ .....63

ตาราง 25 แสดงปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานงานของข้าราชการและพนักงานจ้าง กลุ่มเจน  
เนอเรชั่นวายจำแนกตามอายุ.....63

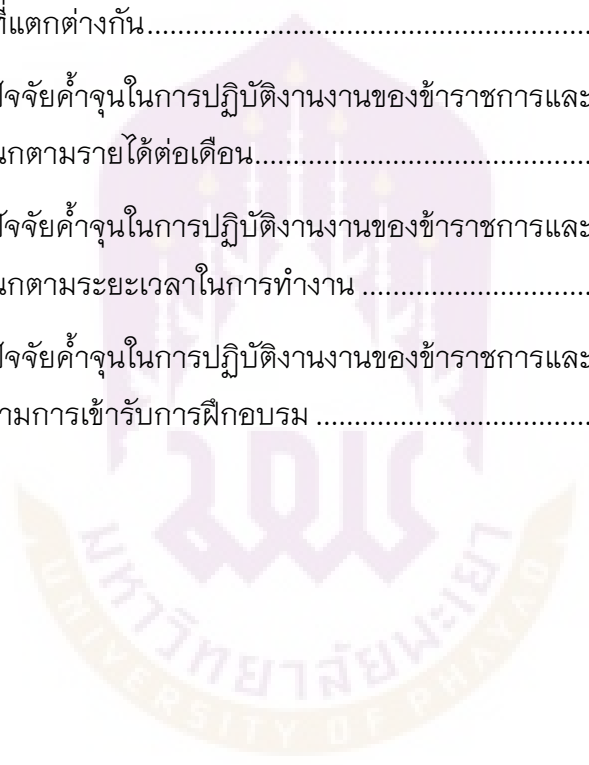
ตาราง 26 แสดงปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม เจน  
เนอเรชั่นวายจำแนกตามระดับการศึกษา .....64

ตาราง 27 แสดงสถานภาพส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยค้ำจุน  
ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน.....64

ตาราง 28 แสดงปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานงานของข้าราชการและพนักงานจ้าง กลุ่มเจน  
เนอเรชั่นวายจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....65

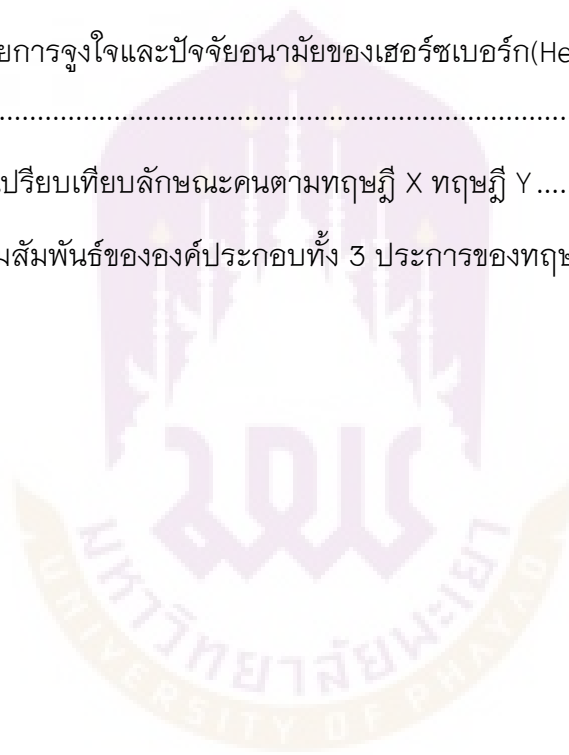
ตาราง 29 แสดงปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานงานของข้าราชการและพนักงานจ้าง กลุ่มเจน  
เนอเรชั่นวายจำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน .....65

ตาราง 30 แสดงปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเจนเนอ  
เรชั่นวายจำแนกตามการเข้ารับการศึกษา .....66



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา .....	7
ภาพ 2 แสดงสรุปลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ .....	22
ภาพ 3 แสดงพีระมิดลำดับ 8 ชั้นของความต้องการ (Maslow's Hierarohy of Needs pyramid) .....	24
ภาพ 4 แสดงปัจจัยการจูงใจและปัจจัยอนามัยของเฮอริชเบอร์ก(Herzberg) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน .....	29
ภาพ 5 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะคนตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y .....	30
ภาพ 6 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 3 ประการของทฤษฎีความคาดหวัง .....	34



2530041681

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การจัดเป็นระบบสังคมที่มีทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์การจำเป็นที่จะต้องมีทั้งผู้นำและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่ในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพราะสังคมโลกกลายเป็นสังคมที่ไร้พรมแดน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ในยุคปัจจุบัน องค์การจึงต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อยู่เสมอทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ผู้ซึ่งจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชนต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อกระแสความเป็นพลวัตในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากบุคลากรในองค์การยุคนี้มีความหลากหลาย (Workforce Diversity) หลายมิติ เช่น การมีช่วงอายุหรือรุ่นที่แตกต่าง (Generation Gap) กัน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรในองค์การมีประสบการณ์ ความคิด และมุมมองในด้านต่างๆ แตกต่างกันอย่างชัดเจน (รุจิภาส โพธิ์ทองแสงอรุณ, 2559) นอกจากนี้ เพศ การศึกษา ศาสนา ภูมิภาคนิยม (ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2559) ยังมีส่วนก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานและถือเป็นความท้าทายอีกอย่างหนึ่งที่ผู้นำองค์การต้องลดช่องว่างเหล่านี้ให้ได้ อิทธิพลจากปัจจัยเหล่านี้ทำให้องค์การต้องเผชิญกับปัญหาหลัก ๆ คือ เรื่องคน (People) เรื่องงาน (work) และเรื่องชีวิตส่วนตัว (Life) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องคนซึ่งมีกระแสการพัฒนาคน (Human resource development) มาตั้งแต่ ค.ศ.1990 โดยมีจุดประสงค์หลักคือ การพัฒนาคนอย่างไรให้มีศักยภาพและบุคลิกภาพไปในทิศทางเดียวกับองค์กร ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี (2560) เนื่องจากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มีส่วนในการพัฒนาองค์การ จึงพบว่าคนในองค์การมีหลายช่วงอายุ ศิวรัตน์ ฌ ปทุม (2552) ได้จำแนกช่วงอายุ (Generation) ตามมุมมองเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) หรือ Gen B คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ.2489–2507 คนกลุ่มนี้เริ่มเข้าสู่วัยผู้สูงอายุแล้ว ลักษณะนิสัยอุทิศชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎระเบียบ มีความอดทนทุ่มเทให้กับการทำงานและองค์กรสูงมาก มีความคิดเป็นของตัวเอง และให้ความสำคัญกับผลงาน

2. เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) หรือ Gen X คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508–2520 คนกลุ่มนี้เริ่มมีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีบ้างแล้วเล็กน้อย เช่น คอมพิวเตอร์ วิดีโอเกม วอล์คแมน มีลักษณะมั่นใจในตัวเองสูง มีจริยธรรม รักความก้าวหน้าและมองโลกตามความเป็นจริง

3. เจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คือ คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ.2521–2538 อายุประมาณปลาย 23–40 ปี คนรุ่นนี้ มีลักษณะพื้นฐานในการทำงานเพื่อหวังผล มีความคาดหวังโอกาสในการเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว แสวงหาหน้าที่ท้าทายและมีความหมาย ภารดร จ่านงเวช (2556) กล่าวว่า คนเจนเนอเรชั่นวาย ต้องการเหตุผลในทุกเรื่อง มีความคิดเป็นของตนเองค่อนข้างสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและเงื่อนไข กล้าแสดงออก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่ใส่ใจต่อคำวิจารณ์ มีความมั่นใจในตนเอง (เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร, 2550) ยังกล่าวเสริมอีกว่าคนเจนเนอเรชั่นวาย ไม่ต้องการคำแนะนำในการทำงาน พวกเขาจะให้ความสนใจกับผลสำเร็จของงานหรือความท้าทายของเนื้อหาของงานมากกว่าวิธีการหรือตำแหน่งสูงกว่าแต่จะให้ความสำคัญเคารพที่ตัวตนของบุคคลนั้นมากกว่า

ปัจจุบันคนเจนเนอเรชั่นวาย เป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดในโลกนับเป็น 1 ใน 3 ของประชากรโลก (อัจฉิมา บำเพ็ญบุญ, 2559) จากบทความจาก TERRABKK เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2560 พบว่า สัดส่วนประชากรประเทศไทยในปี พ.ศ.2559 มีจำนวนประชากร 65,931,550 คน ซึ่งเป็นกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายถึง 18.7 ล้านคน หรือ 28.54% ของประชากรทั้งหมด รองลงมาคือ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงคือ 27% และเจนเนอเรชั่นบี มีเพียง 18% เท่านั้น จากข้อมูลพบว่า คนเจนเนอเรชั่นวายกำลังเข้าสู่โลกของการทำงานมากขึ้น และถือเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ในการทำงาน แต่องค์กรต่าง ๆ กลับประสบปัญหาอัตราการลาออกของคนกลุ่มนี้สูงขึ้น เนื่องจากลักษณะนิสัยของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ขาดทักษะในการสื่อสาร ชอบความยืดหยุ่น เอาแต่ใจตัวเอง ยึดความต้องการของตัวเองเป็นหลัก มีความอดทนต่ำ เพราะคิดอะไรรวดเร็วและมีความคาดหวังสูง จึงทำให้บางครั้งเมื่อสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามที่คิด จะเกิดอาการท้อแท้ เบื่อหน่ายและเครียด ในแง่ของการทำงาน คนเจนเนอเรชั่นวายจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูงไม่ยึดติดกับงาน ไม่ยึดติดกับองค์กร ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรภาครัฐและเอกชนต้องประสบกับปัญหาการลาออกของพนักงานกลุ่มนี้

อยู่เนื่อง ๆ แม้กระทั่งหนึ่งในองค์กรขนาดใหญ่ของไทย ตัวอย่างเช่น บริษัทมิตรผล จำกัด ที่มีพนักงานเจนเนอเรชั่นวัยมากถึง 52% คุณบรรณันท์ ทองกัลยา รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลและบริหารบริษัทน้ำตาลมิตรผล จำกัด ได้ให้สัมภาษณ์ในเว็บไซต์ Brand Inside (2559) คอลัมน์การบริหารคนเจนเนอเรชั่นวัยสโตนมิตรผลไว้ว่า “มีพนักงานเจนเนอเรชั่นวัยในฝ่ายผมคนหนึ่งต้องการลาออกให้เหตุผลว่าเบื่องาน และมีองค์กรใหม่เสนอเงินให้มากกว่า ดังนั้น ผมจึงเสนองานให้เขาเพิ่มขึ้นและยกขึ้นด้วย ซึ่งมันทำท้ายทำให้เขาตัดสินใจอยู่ต่อ” เห็นได้ชัดว่ากลุ่มงานทรัพยากรบุคคลบริษัท มิตรผล จำกัด มีวิธีการจัดการกับปัญหาอย่างตรงจุด ชาญฉลาดและเป็นสิ่งที่พึงพอใจแก่ทั้งสองฝ่าย เพราะการที่บุคลากรมีแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานไม่เพียงแต่จะส่งผลดีต่อตัวของบุคลากร แต่ยังส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย การพัฒนาคนมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะไม่ว่าองค์กรจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด ย่อมต้องมีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล อาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรนั้นอยู่ที่คุณภาพของคนในองค์กรนั้น ๆ ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าสาเหตุหนึ่งจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาจากแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรนั้น ๆ เพราะแรงจูงใจเป็นเสมือนแรงผลักดันให้บุคลากรทำงานด้วยความกระตือรือร้นและทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ ซึ่งปัจจุบันบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเป็นบุคคลในช่วงกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวัย ที่มีความคิดต่างกับผู้บังคับบัญชา ความอดทนต่ำ และจากอัตราการลาออกที่เพิ่มมากขึ้นทำให้องค์กรขาดความต่อเนื่องในการทำงาน ให้การดำเนินงานภายในองค์กรดำเนินไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าคนเจนเนอเรชั่นวัยจะเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพที่ไร้ขีดจำกัด มีความสามารถในการแข่งขัน และมีความคิดในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2560) แต่คนกลุ่มนี้มักจะไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากนัก เพราะหากรู้สึกไม่มีความสุขในงานที่ทำเมื่อใดก็พร้อมลาออกทุกเมื่อเพราะมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ดังนั้น องค์กรต้องหาวิธีที่จะรับมือกับปัญหาความท้าทายนี้ เพื่อให้องค์กรดำเนินต่อไปได้ (ประสิทธิ์ งามอาจตระกูล, 2556)

กรณีองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา เป็นหน่วยงานภาครัฐที่ให้การบริการประชาชน โดยมีภารกิจหลัก คือ การสร้างและทำนุบำรุงงานทั้งทางบกและทางน้ำที่เชื่อมต่อระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภารกิจหน้าที่อื่นตามความจำเป็นขององค์การบริหารส่วนจังหวัด รวมถึงภารกิจรองเกี่ยวกับการพาณิชย์ การส่งเสริมการลงทุน การจัดหาประโยชน์ในทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนจังหวัด การจัดตั้งและดูแลตลาดกลาง หรือภารกิจหน้าที่อื่นตามความจำเป็น โดยมีผู้อำนวยการกองช่างเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งแบ่งโครงสร้างออกเป็น



2530041681

5 ฝ่าย คือ ฝ่ายสำรวจและออกแบบ ฝ่ายก่อสร้างและซ่อมบำรุง ฝ่ายเครื่องจักรกล ฝ่ายพัฒนา  
ชนบทและส่งเสริมการลงทุน และฝ่ายสาธารณภัยและสิ่งแวดล้อม

องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา มีบุคลากรทั้งหมด จำนวน 293 คน มีข้าราชการ  
จำนวน 113 คน พนักงานจ้าง จำนวน 172 คน และลูกจ้าง จำนวน 8 คน เป็นกลุ่มบุคลากร  
เจนเนอเรชั่นวาย ทั้งสิ้นจำนวน 152 คน

ปัญหาที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยากำลังเผชิญอยู่ คือ กลุ่มคนเจนเนอเรชั่น  
วาย เป็นกลุ่มคนที่มีอัตราในการลาออกงานมากที่สุด จากการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายบุคคล  
สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ตั้งแต่ปี พ.ศ.2557 – 2561 แสดงถึงอัตรา  
การลาออก ดังนี้

**ตาราง 1 แสดงปี พ.ศ. ที่กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายลาออก**

ปี พ.ศ.	Generation B ที่ลาออก	Generation X ที่ลาออก	Generation Y ที่ลาออก
ปี 2557	-	-	4
ปี 2558	-	-	5
ปี 2559	-	-	7
ปี 2560	-	-	10
ปี 2561	-	-	16

จากตารางสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มคนที่มีการลาออกมากที่สุดเป็นกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย  
ทั้งหมด ผลจากการลาออกของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา  
กำลังเผชิญกับปัญหาการทำงานไม่ต่อเนื่อง เพราะการลาออกของบุคลากรคนใดคนหนึ่ง  
ทำให้ขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านนั้น ๆ เป็นเหตุให้องค์การบริหาร  
ส่วนจังหวัดพะเยาต้องจัดหาบุคลากรใหม่มาทดแทน ทำให้องค์กรต้องสูญเสียงบประมาณ  
ในการจัดสอบโดยไม่จำเป็นและเป็นวงจรตลอดไป นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรที่เหลืออยู่  
มีภาระงานเพิ่มมากขึ้น บุคลากรที่เหลืออยู่ต้องรับผิดชอบงานของบุคลากรที่ลาออก  
ซึ่งการทำงานในสาขาที่ไม่ถนัด ทำให้งานไม่ถูกต้องแม่นยำ และที่สำคัญไม่มีประสิทธิภาพ  
จากสภาพปัญหาดังกล่าวเป็นผลให้การดำเนินงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา  
ดำเนินไปอย่างไม่ต่อเนื่องและไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นบุคลากร  
ที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาจึงสนใจที่จะศึกษา “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเงินออเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา” เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขปัญหาเรื่องการลาออกของบุคลากรกลุ่มเงินออเรชั่นวาย ให้กับการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี ยิ่งขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเงินออเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคที่นำไปสู่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเงินออเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเงินออเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

### สมมติฐานของการวิจัย

#### สมมติฐานในการวิจัย

**สมมติฐานข้อที่ 1** ลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินออเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่แตกต่างกันมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 2** ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินออเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีสถานภาพส่วนบุคคลแตกต่างกันมีปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคที่นำไปสู่แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเงินออเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา โดยใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมาเป็นกรอบในการศึกษา

## 2. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ตั้งแต่พฤศจิกายน 2561-ธันวาคม 2562 รายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 2 แสดงระยะเวลาในการศึกษา

กิจกรรมและแผนการดำเนินงาน	พ.ศ. 2561-2562					
	พย	ธค	มค - กย	ตค	พย	ธค
การเตรียมงาน						
1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง						
2. เขียนโครงร่างงานวิจัย						
3. นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอคำชี้แนะ						
การเก็บข้อมูล						
4. เลือกเก็บตัวอย่าง						
5. ตรวจสอบความตรงและความเที่ยงของแบบสอบถาม						
6. แจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง						
การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล						
7. ประมวลผลข้อมูล						
8. วิเคราะห์และแปลผลข้อมูล						
การเขียนรายงานและการเผยแพร่ข้อมูล						
9. เขียนรายงาน						
10. จัดพิมพ์รายงาน						

## 3. ขอบเขตด้านสถานที่

สถานที่ที่ใช้ในการศึกษาและรวบรวมข้อมูล คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

## 4. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินเนอเรชั่นนายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา จำนวน 152 คน โดยมีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling )

## กรอบแนวคิดในการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเงินเนอเรชั่นนายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ผู้ศึกษาได้นำเอาทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ที่กล่าวถึงปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) และปัจจัยค้ำจุน

หรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ มีรายละเอียด ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา



2530041681

## นิยามศัพท์เฉพาะ

คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

1. **แรงจูงใจ (Motive)** หมายถึง พลังที่ผลักดันให้บุคลากรมีการกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1.1 **ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชันวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาประกอบด้วยความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

1.2 **ปัจจัยค้ำจุนในการทำงาน** หมายถึง สิ่งที่ยังคงไม่ให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้น เป็นสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชันวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารขององค์กร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมบังคับบัญชา เงินเดือน และสวัสดิการ สภาพการทำงานและความเป็นอยู่ส่วนตัว

2. **เจนเนอเรชัน (Generation)** หมายถึง เจนเนอเรชันวาย (Generation Y) คือ ข้าราชการและพนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2521-2538 อายุประมาณปลาย 23-40 ปี

3. **การปฏิบัติงาน** หมายถึง การทำงานหรือการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนตามตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย ในสายงานต่าง ๆ ของข้าราชการและพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

4. **องค์การบริหาร** หมายถึง องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

5. **บุคลากร** หมายถึง ข้าราชการจำนวน 48 คน และพนักงานจ้างจำนวน 104 คน เป็นกลุ่มเจนเนอเรชันวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

6. **สถานภาพ** หมายถึง สถานะส่วนบุคคลทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ต่อเดือน และการเข้ารับการฝึกอบรมของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

7. **การพัฒนาคน (Human resource development)** หมายถึง การเพิ่มศักยภาพ ความชำนาญในการทำงานตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในองค์การให้ไปในทิศทางเดียวกันกับองค์การ

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา
2. ทำให้ทราบถึงอุปสรรคและปัญหาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา
3. สามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานให้กับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ในการปรับปรุงองค์กรเพื่อให้พนักงานมีแรงกระตุ้นในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต



2530041681

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยามีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นเหตุก่อให้เกิดแรงจูงใจของบุคลากรในกลุ่มที่เรียกว่า เจนเนอเรชั่นวาย หรือบุคลากรที่มีอายุประมาณ 23-40 ปี ในช่วงปี พ.ศ. 2521-2538 เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาตามหัวข้อต่อไปนี้

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มบุคลากรในองค์การตามช่วงอายุ
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อแรงจูงใจ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรูปแบบหนึ่งที่มีการปกครองซึ่งกำหนดให้ท้องถิ่นได้มีการดำเนินการบริหารจัดการตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นนั้น สำหรับความหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อารยา เดชภิมล (2546) ได้สรุปถึงการปกครองส่วนท้องถิ่นว่า คือ การปกครองที่รัฐบาลกลางมอบอำนาจให้ประชาชนดำเนินการปกครองตนเอง โดยให้มีหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหาร พัฒนาการบริหารประชาชนในเขตพื้นที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายตัดสินใจ และดำเนินการภายใต้ขอบเขตที่กฎหมายกำหนด และอยู่ในความดูแลของรัฐบาล

วุฒิสาร ตันไชย (2547) ให้ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่นว่า หมายถึง การปกครองที่รัฐกลางหรือส่วนกลางได้กระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรที่มีสิทธิตามกฎหมายมีพื้นที่และประชากรเป็นของตนเอง ประการสำคัญขององค์กรมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม การมอบอำนาจจากส่วนกลางนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา



2530041681

ตัดสินใจ การตรวจสอบการทำงาน และร่วมรับบริการสาธารณะต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการปกครองท้องถิ่นจะมีอิสระในการดำเนินงาน แต่ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลกลาง นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ (2547) ให้ความหมายของปกครองส่วนท้องถิ่นว่า หมายถึง การปกครองซึ่งราชการส่วนกลางได้มอบอำนาจในการปกครองและบริหารกิจการงานให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในขอบเขตอำนาจหน้าที่และพื้นที่ของตนที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย โดยมีความเป็นอิสระตามสมควร ไม่ต้องอยู่ในบังคับบัญชาของราชการส่วนกลาง เพราะราชการส่วนกลางเป็นเพียงหน่วยคอยกำกับดูแลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินกิจการไปด้วยความเรียบร้อย หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การกระจายอำนาจของส่วนราชการกลาง เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ปกครองตนเองตามระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นอิสระต่างจากการปกครองของราชการส่วนกลางให้อำนาจแก่ประชาชนในท้องถิ่นได้ปกครองตนเอง

ลิขิต ธีรเวคิน (2548) ให้ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่นว่า เป็นการปกครองโดยวิธีการซึ่งหน่วยการปกครองในท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งผู้ทำหน้าที่ปกครองโดยอิสระและได้รับอำนาจโดยอิสระ โดยความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง แต่การปกครองส่วนท้องถิ่นยังอยู่ภายใต้บทบังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศมิใช่ว่าได้กลายเป็นรัฐอธิปไตยไป

1. **วิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา** “เมืองน่าอยู่ ชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีองค์ความรู้ พร้อมสู่สังคมอาเซียน”

## 2. **วิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา**

2.1 พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานการท่องเที่ยว

2.2 บทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

ในส่วนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา มีภารกิจหลักเกี่ยวกับการสร้างและบำรุงทางบกและทางน้ำที่เชื่อมต่อระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือภารกิจหน้าที่อื่นตามความจำเป็นขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และภารกิจรองเกี่ยวกับการพาณิชย์ การส่งเสริมการลงทุน การจัดหาประโยชน์ในทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนจังหวัด การจัดตั้งและดูแลตลาดกลาง หรือภารกิจหน้าที่อื่นตามความจำเป็น โดยมีผู้อำนวยการกองช่างเป็นผู้รับผิดชอบ แบ่งโครงสร้างออกเป็น 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายสำรวจและออกแบบ ฝ่ายก่อสร้างและซ่อมบำรุง ฝ่ายเครื่องจักรกล ฝ่ายพัฒนาชนบทและส่งเสริมการลงทุน และฝ่ายสาธารณภัยและสิ่งแวดล้อม

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือ



2530041681

ผู้บริหารท้องถิ่น โดยอำนาจหน้าที่ของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด คือ กำหนดนโยบาย โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ และนโยบาย

## 2.3 การแบ่งส่วนราชการภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

2.3.1 สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่เกี่ยวกับกิจการทั่วไปขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีหัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบ แบ่งโครงสร้างออกเป็น 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายนิติการ ฝ่ายข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศ และฝ่ายพัฒนาส่งเสริมการท่องเที่ยวและกีฬา

2.3.2 กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่เกี่ยวกับกิจการของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีผู้อำนวยการกองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นผู้รับผิดชอบ แบ่งโครงสร้างเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายการประชุมสภา ฝ่ายกิจการสภา และฝ่ายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

2.3.3 กองแผนและงบประมาณ มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนา และการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยมีผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบ แบ่งโครงสร้างออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายงบประมาณ และฝ่ายตรวจติดตามและประเมินผล

2.3.4 กองคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชีขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีผู้อำนวยการกองคลังเป็นผู้รับผิดชอบ แบ่งโครงสร้างเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี และฝ่ายเร่งรัดและจัดเก็บรายได้

2.3.5 กองช่าง มีหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านช่างและการสาธารณูปโภค โดยมีผู้อำนวยการกองช่างเป็นผู้รับผิดชอบ แบ่งโครงสร้างเป็น 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายสำรวจและออกแบบ ฝ่ายก่อสร้างและซ่อมบำรุง ฝ่ายเครื่องจักรกล ฝ่ายพัฒนาชนบทและส่งเสริมการลงทุน และฝ่ายสาธารณภัยและสิ่งแวดล้อม

2.3.6 หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ตรวจสอบงานด้านการเงิน-การบัญชี และงานด้านพัสดุทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา โดยมีปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาเป็นผู้ควบคุมดูแล และหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในเป็นผู้ดูแล

2.3.7 กองพัสดุและทรัพย์สิน มีหน้าที่เกี่ยวกับงานจัดซื้อจัดจ้าง จัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์ งานเกี่ยวกับสัญญาซื้อ-ขาย งานซ่อมแซมและบำรุงรักษาพัสดุ งานเบิกจ่ายพัสดุ



2530041681

ครุภัณฑ์ งานจัดทำทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ งานจำหน่ายพัสดุ โดยมีผู้อำนวยการกองพัสดุ และทรัพย์สินเป็นผู้ควบคุม และดูแลข้อมูลจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

## 2.4 ข้อมูลบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

ข้อมูลบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ณ วันที่ 5 พฤศจิกายน 2561 จากการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายบุคคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา สามารถสรุปตามตารางได้ ดังนี้

ตาราง 3 แสดงข้อมูลบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

Generation	Baby Boomer หรือ Gen B	Generation X	Generation Y หรือ Millennials	รวม
ตำแหน่ง				
กลุ่มข้าราชการ	25	40	48	113
กลุ่มพนักงานจ้าง	18	50	104	172
กลุ่มลูกจ้าง	5	3	-	8
รวม	38	93	152	293

### แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มบุคลากรในองค์กรตามช่วงอายุ (Generation)

เจนเนอเรชั่น (Generation) คือ ยุคสมัยของกลุ่มคนตามช่วงอายุซึ่งหมายถึงช่วงเวลาเฉลี่ยระหว่างการมีลูกคนแรกของแม่กับการมีลูกคนแรกของลูก กล่าวง่าย ๆ คือ รุ่นของแต่ละรุ่นที่เกิดขึ้นมาเรื่อย ๆ จากประชากรคนทั้งโลก ในแต่ละเจนเนอเรชั่นจะมีความแตกต่างกันอยู่หลายหลายด้านไม่ว่าจะเป็นความคิด ค่านิยม ลักษณะนิสัย และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกกันมาสาเหตุที่ทำให้แต่ละช่วงวัยมีความคิดที่แตกต่างกันเกิดจากสภาพสังคมรอบตัวความคิด และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ได้เปลี่ยนแปลงในแต่ละ Generation คิวาร์ตัน ณ ปทุม (2552) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นตามมุมมองเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1. เบบี้บูมเมอร์ส(Baby Boomers) หรือ Gen B 2. เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) หรือ Gen X 3. เจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) หรือ Gen Y 4. เจนเนอเรชั่นแซด (Generation Z) หรือ Gen Z

## 1. เบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomers) หรือ Gen B

Baby boomers คือ คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2468–2488 โดยมีอายุประมาณ 72–93 ปี คนรุ่นนี้เป็นกลุ่มที่เริ่มเข้าสู่วัยผู้สูงอายุแล้ว คน Gen B ส่วนใหญ่เกิดหลังช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 จบลง ลักษณะนิสัยของคนกลุ่มนี้จึงเป็นคนที่อุทิศชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎระเบียบ มีความอดทนสูง ทุ่มเทให้กับการทำงานและองค์กรสูงมาก มีความคิดเป็นของตัวเอง เป็นเจ้าคนนายคน จึงทำคนเจนเนอเรชั่นอื่น ๆ มองคนยุค Baby boomer ว่าเป็นพวกหัวโบราณหรือพวกอนุรักษ์นิยม คนรุ่นนี้เป็นคนที่เคร่งครัดในขนบธรรมเนียมประเพณี

## 2. เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) หรือ Gen X

เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) คือ กลุ่มคนที่มีอายุลดหลั่นลงมาอีกช่วงหนึ่ง เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508–2520 อายุประมาณ 53–59 ปี คนรุ่นนี้เริ่มมีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีบ้างแล้วเล็กน้อย เช่น คอมพิวเตอร์ วิดีโอเกม วอล์คแมน ปัจจุบันคนยุคเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์เป็นคนวัยทำงานมีช่วงอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไปแล้ว พฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ที่เด่นชัด คือ ชอบอะไรง่าย ๆ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work-life balance) มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่างทำทุกอย่างได้เพียงลำพังไม่พึ่งพาใคร เป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดเปิดกว้าง มีความคิดสร้างสรรค์ (สาริณี ไซติวงศ์ชาติ, 2559)

## 3. เจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) หรือ Gen Y

เจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) หรือ ยุค Millennials คือ คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2521–2538 อายุประมาณปลาย 23 –40 ปี คนกลุ่มนี้เติบโตขึ้นมาท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงและค่านิยมที่แตกต่างระหว่างรุ่นปู่ย่าตายายกับรุ่นพ่อแม่ คนรุ่นนี้จัดอยู่ในกลุ่มวัยรุ่นตอนปลายและวัยทำงาน ขณะนี้อยู่ท่ามกลางความผันผวนในหลายทางทั้งการเมือง การศึกษา เศรษฐกิจต่าง ๆ คนที่เกิดในยุคนี้มีโทรศัพท์เคลื่อนที่ คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตแล้ว ดังนั้น ลักษณะนิสัยนั้นคนเจนเนอเรชั่นวาย เป็นกลุ่มคนที่สนใจเทคโนโลยี ชอบความรวดเร็ว ไม่ชอบร้ออะไรนาน ๆ ยึดตัวเองเป็นที่ตั้ง นอกจากนี้ยังชอบให้มีคนเอาอกเอาใจ ภาษาที่ใช้มีลักษณะไม่เป็นทางการ มองโลกในแง่ดี คนรุ่นนี้มีลักษณะการใช้ภาษาที่แปลกใหม่คิดนอกกรอบ ทำให้เกิดภาษาปาก (Slang) มากมายหลายคำ (ลีอรัตน์ อนุรัตน์พานิช, 2558) โดยลักษณะการทำงานของคนเจนเนอเรชั่นวาย (เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร, 2550, หน้า 22–25 อ้างถึงใน เมทินี สิริสาร, 2554, หน้า 10) มีดังต่อไปนี้

- 3.1 มีความเป็นตัวของตัวเองสูง
- 3.2 ความอดทนต่ำ
- 3.3 อยากรู้ อยากเห็น

- 3.4 ทำทหายกฎระเบียบ
- 3.5 มีความทะเยอทะยานสูง
- 3.6 คู่แข่งกับเทคโนโลยี
- 3.7 ชอบการเปลี่ยนแปลง
- 3.8 กระตือรือร้น ไฟแรงและคล่องแคล่วมาก
- 3.9 มองโลกในแง่ดีมาก
- 3.10 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3.11 มั่นใจในตนเองสูง

#### 4. เจนเนอเรชันแซต (Generation Z) หรือ Gen Z

เจนเนอเรชันแซต (Generation Z) หรือ Gen Z คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี 2538–2563 คนรุ่นนี้มีชื่อเรียกหลากหลาย เช่น generation V ที่มาจากคำว่า Virtual หรือ เจนเนอเรชันซี ที่มาจากคำว่า Community หรือ Content หรือ Internet Generation หรือ Google Generation F โดยที่คนในรุ่นนี้มีความผูกพันอยู่กับสื่อประเภทต่าง ๆ เช่น CD อินเทอร์เน็ต MSN โทรศัพท์มือถือ SMS เครื่องเล่น MP3 และ IPOD เป็นต้น คนรุ่นนี้จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่าคนเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย (ชัยวัฒน์ โพนุพงศ์, 2551) บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีพี (ประเทศไทย) จำกัด ได้เผยแพร่บทความที่มีชื่อว่า “ถึงเวลารู้จัก การทำงานของคน Gen Z กันได้แล้ว” กล่าวว่า เนื่องจากเกิดและเติบโตมาในยุคดิจิทัล มาพร้อมกับเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต ดังนั้น คนกลุ่มนี้จึงมีลักษณะใจร้อน เพราะเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี ไม่ค่อยเคยชินกับการรอคอย มองความต้องการของตัวเองเป็นใหญ่ (Self-center) หรือในอีกมุม คือ ค่อนข้างจะไฟกัสนในเรื่องความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (individual) มากกว่าคนยุคก่อน กล้าแสดงออก และกล้าตั้งคำถาม แม้กับผู้ที่อาวุโสกว่า (พีรนนท์ เพ็ชรอำไพ, 2559) จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ ดังนี้

#### ตาราง 4 แสดงสรุปลักษณะการทำงานของแต่ละเจนเนอเรชัน

ยุค	ปีเกิด	อายุ (โดยประมาณ)	ลักษณะการทำงาน
Baby Boomer หรือ Gen B	พ.ศ. 2468– 2488	72– 93	เคารพกฎเกณฑ์ที่มีความอดทนรัก องค์กร มีความคิดเป็นของตัวเอง
Generation X	พ.ศ. 2508– 2502	53– 59	เป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิด สร้างสรรค์ ไม่ชอบพึ่งพาคนอื่น

#### ตาราง 4 (ต่อ)

Generation Y	พ.ศ.2521-2538	23 – 40	ความอดทนต่ำ ทำท่ายกฐานะเบียด กระตือรือร้นในการทำงาน ชอบ การเปลี่ยนแปลง
Generation Z	พ.ศ. 2540 ขึ้นไป	21	มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่า เจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่น แซดเอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง กล้า แสดงออกและกล้าตั้งคำถาม

สรุปงานวิจัยนี้ แบ่งบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย โดยใช้ช่วงอายุระหว่าง 23- 40 ปี เป็นบุคคลที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2521-2538

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อแรงจูงใจ

##### 1. ความหมาย

แรงจูงใจ คือ พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรมหรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ต่างกัันดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ธันวา เพ็งคำ (2536, หน้า. 14 อ้างถึงใน ลัดดา กุลนันทน์, 2544, หน้า 6)** ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อจะมุ่งสู่เป้าหมายที่ตนต้องการอย่างมีทิศทาง ทั้งแรงขับและแรงจูงใจต่างก็เกิดจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น เกิดจากความต้องการที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอก สิ่งเร้าภายใน หรือทั้งสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในรวมกัน เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของสังคม ฯลฯ สิ่งเร้าต่าง ๆ ดังกล่าวจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น ทั้งแรงจูงใจและแรงขับต่าง ๆ ก็เป็นแรงผลักดันที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมแตกต่างกัน จึงกล่าวได้ว่า แรงขับทำให้เกิดพฤติกรรมแบบใดก็ได้ ส่วนแรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและมีจุดมุ่งหมาย



2530041681

**เสนาะ ตีเขยวี่ (2553)** กล่าวว่าแรงจูง คือ แรงผลักดันแรงกระตุ้นที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งที่มีมากระตุ้นซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งสิ่งสนองเหล่านี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสภาพการทำงาน

**ฐนิตา ปัตตานี (2546)** กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกมาทางพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของตัวเอง

**พรรณราย ททรัพย์ประภา (2529)** อธิบายว่า “แรงจูงใจ (Motivation) เป็นเงื่อนไขหรือสภาวะที่ไปกำหนดพฤติกรรม หรือบังคับพฤติกรรม หรือที่ไปกำหนดแนวทางพฤติกรรมที่จะแสดงออก”

**อนิวัช แก้วจำนง (2552)** ได้อธิบายไว้ว่า การจูงใจเป็นการสร้างแรงขับหรือแรงผลักดัน เพื่อกระตุ้นหรือชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่และความรับผิดชอบหรือไม่ใช้หน้าที่และความรับผิดชอบให้เป็นผลสำเร็จ

จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ คือ แรงผลักดันหรือแรงขับที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งที่แสดงออกผ่านการกระทำ โดยพฤติกรรมนั้นจะมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเอง ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอก จะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น มีการหวังรางวัลหรือผลตอบแทน ดังนั้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานในองค์กรมีความปรารถนา หรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเกิดจากความพึงพอใจจากภายในและความพึงพอใจจากภายนอก เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ความพอใจ ไม่เกิดความเบื่อหน่ายท้อถอย ทำให้เป็นผู้ที่มีความรัก เกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

## 2. ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจูงใจ

พนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องาน และวิธีการทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สุรศักดิ์ วณิชยวัฒน์กุล (2553) ได้สรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ ดังนี้

2.1 พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้นทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท "เช้าชาม เย็นชาม" ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ

2.2 ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหา วิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

2.3 การเปลี่ยนแปลง (variability) รูปแบบการทำงาน หรือวิธีการทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อคืนรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลนั้นก็มักจะพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

2.4 บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์

### 3. ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.1 ทฤษฎีของความต้องการและแรงขับ (Theory of needs and drives) (อรุณทัตย์ ชัยทิมประทุม, 2554) พื้นฐานเกี่ยวกับมโนภาพของแรงขับ คือ หลักการของสมดุลสภาพ (homeostasis) ซึ่งหมายถึง ความโน้มเอียงของร่างกายที่จะทำให้สิ่งแวดล้อมภายในคงที่อยู่เสมอ ยกตัวอย่างเช่น คนที่มีสุขภาพดีย่อมสามารถทำให้อุณหภูมิในร่างกายคงที่อยู่ได้ใน



ระดับปรกติ ไม่ว่าจะอยู่ในอากาศร้อนหรือหนาว ความหิว และความกระหาย แสดงให้เห็นถึง กลไกเกี่ยวกับสมดุลภาพเช่นกัน เพราะว่าแรงขับดังกล่าวจะไปกระตุ้นพฤติกรรมเพื่อ ก่อให้เกิดความสมดุลของส่วนประกอบหรือสารบางอย่างในเลือด ดังนั้น เมื่อเรามองในทัศนะ ของสมดุลภาพ ความต้องการ เป็นความไม่สมดุลทางสรีรวิทยาอย่างหนึ่งอย่างใด หรือเป็น การเบี่ยงเบนจากสภาวะที่เหมาะสม และการเปลี่ยนแปลงทางสรีรวิทยาที่เกิดขึ้นตามมา คือ แรง ขับ เมื่อความไม่สมดุลทางสรีรวิทยาคืนสู่ภาวะปกติ แรงขับจะลดลงและการกระทำที่ถูก กระตุ้นด้วยแรงจูงใจก็จะหยุดลงด้วย นักจิตวิทยาเชื่อว่าหลักการของสมดุลภาพมิได้เป็นเรื่อง ของสรีรวิทยาเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับจิตใจด้วย กล่าวคือ ความไม่สมดุลทางสรีรวิทยา หรือ ทางจิตใจ (physiological or psychological imbalance) มีส่วนจูงใจพฤติกรรม เพื่อให้ภาวะ สมดุลกลับคืนมาเช่นเดิม

**3.2 ความต้องการ (Need)** เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุลทำให้เกิดแรงผลักดัน ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น เมื่อรู้สึกหิวเล็กน้อยสักก็จะนอน หรือนั่งพัก ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ นักจิตวิทยาแต่ละท่านอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบ ต่าง ๆ กัน ซึ่งสามารถแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภท ทำให้เกิด แรงจูงใจ

**3.2.1 แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (physical motivation)** เป็นความ ต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความ เพลิดเพลิน การลดความเครียด แรงจูงใจนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ ตอนปลาย เนื่องจากเกิดความเลื่อมของร่างกาย

**3.2.2 แรงจูงใจทางด้านสังคม (social motivation)** แรงจูงใจด้านนี้ สลับซับซ้อนมาก เป็นความต้องการที่มีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการ อยู่ร่วมกันกับครอบครัว เพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคล ที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมซึ่งในบางวัฒนธรรมหรือบางสังคม จะมีอิทธิพลที่เข้มแข็งและเหนียวแน่นมาก

ความแตกต่างของแรงจูงใจด้านสังคมและแรงจูงใจด้านร่างกาย คือ แรงจูงใจด้านสังคม เกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่า ผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ



2530041681

**3.3 แรงขับ (drives)** เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกาย และสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการและแรงขับมักเกิดควบคู่กัน เมื่อเกิดความต้องการแล้ว ความต้องการนั้นไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นแรงขับ เช่น ในการประชุมหนึ่งผู้เข้าประชุมทั้งหิว ทั้งเหนื่อย แทนที่การประชุมจะราบรื่นก็อาจจะเกิดการขัดแย้งหรือเพราะว่าทุกคนหิว ก็รีบสรุปการประชุมซึ่งอาจจะทำให้ขาดการไตร่ตรองที่ดีก็ได้

### 3.4 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of need)

มาสโลว์ เป็นนักจิตวิทยาและนักมนุษยวิทยาซึ่งได้นำประสบการณ์ที่ได้จากการเป็นนักจิตวิทยาและผู้ให้คำปรึกษามาเป็นพื้นฐานในการเสนอทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่าจะมีความต้องการเป็นระดับต่างๆ ลาเฮย์ (Lahey, 2004) กล่าวถึง กรอบความคิดที่สำคัญของทฤษฎีมาสโลว์ ซึ่งระบุว่าบุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากพื้นฐานไปยังระดับสูงสุด ซึ่งถือเป็นฐานคิดหรือสมมติฐานของทฤษฎี (เมธา ทริมเทพาธิป, 2560) โดยมองว่า

3.4.1 มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีวันสิ้นสุดและมากขึ้นเรื่อยๆ ๗ สิ่งที่มีมนุษย์ต้องการขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขาได้รับหรือมีอยู่แล้ว เมื่อความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็ยังคงมีความต้องการนั้นต่อไป เช่น ความต้องการในปัจจุบันที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เป็นต้น

3.4.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจพฤติกรรมของมนุษย์อีก แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจต่อไป

3.4.3 ความต้องการของมนุษย์มีลำดับของความสำคัญแตกต่างกัน ความต้องการมีหลายด้าน บุคคลมีการแบ่งระดับความสำคัญ ความเร่งด่วนต่อชีวิตแตกต่างกัน และจะแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่ความต้องการที่มีความสำคัญมากกว่าก่อนเสมอ แต่เดิมนั้นทฤษฎีของมาสโลว์แบ่งออกเป็น 5 ชั้น (อเนก สุวรรณบัณฑิต และภาสกร อดุลพัฒนกิจ, 2550) ได้แก่

1) ความต้องการทางร่างกายหรือสรีระ (physiological needs) หมายถึง ความต้องการพื้นฐานของร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศและกรพักผ่อน เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จำเป็นสำหรับมีชีวิตอยู่ มนุษย์ทุกคนมีความต้องการทางสรีระอยู่เสมอจะขาดเสียไม่ได้ ถ้าอยู่ในสภาพที่ขาดจะกระตุ้นให้ตนมีกิจกรรม ขวนขวายที่จะสนองความต้องการ



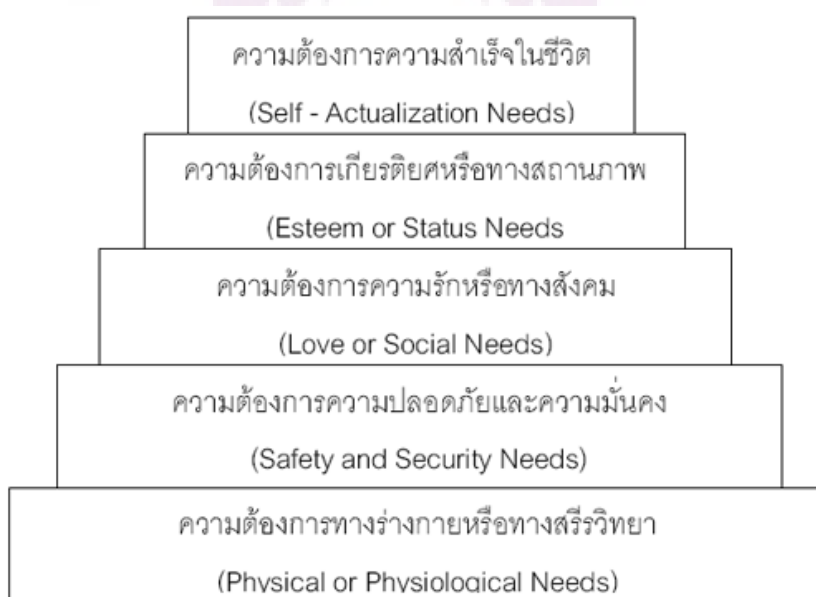
2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (safety and security needs) หมายถึง ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ และเป็นอิสระจากความกลัว ขู่เข็ญ บังคับ จากผู้อื่น และสิ่งแวดล้อม เป็นความต้องการที่จะได้รับการปกป้องคุ้มกัน ความต้องการประเภทนี้เริ่มตั้งแต่วัยทารกจนกระทั่งวัยชรา ความต้องการที่จะมีงานทำเป็นหลักแหล่งก็เป็นความต้องการเพื่อสวัสดิภาพของผู้ใหญ่อย่างหนึ่ง

3) ความต้องการทางสังคมและความรัก (social and love needs) หมายถึง มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาจะให้เป็นที่ยรักของผู้อื่น และต้องการมีความผูกพันกับผู้อื่นหรือมีความสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของหมู่ ทุกคนยอมรับตนเป็นสมาชิก คนที่รู้สึกเหงา ไม่มีเพื่อน มีชีวิตไม่สมบูรณ์ เป็นผู้ที่จะต้องซ่อมความต้องการประเภทนี้ คนที่รู้สึกว่าตนเป็นที่รักและยอมรับของหมู่จะเป็นผู้ที่สมปรารถนาในการต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของหมู่

4) ความต้องการการยกย่อง (esteem needs) หมายถึง ความต้องการนี้ประกอบด้วย ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ มีความสามารถต้องการที่จะให้ผู้อื่นเห็นว่าคุณเองมีความสามารถ มีคุณค่าและมีเกียรติ ต้องการได้รับความยกย่องและนับถือจากผู้อื่น ผู้ที่มีความสมปรารถนาในความต้องการนี้จะเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตัวเอง เป็นคนมีประโยชน์ และมีค่าตรงข้ามกับผู้ที่ขาดความต้องการประเภทนี้ จะรู้สึกว่าตนไม่มีความสามารถ และมีปมด้อย มองโลกในแง่ร้าย

5) ความต้องการความเป็นจริงในชีวิต (self-actualization needs) มาสโลว์อธิบายความต้องการที่เรียกว่า “Self Actualization” ว่า เป็นความต้องการที่จะรู้จักตนเองตามสภาพที่แท้จริงของตน จะกล้าที่จะตัดสินใจเลือกทางเดินของชีวิต รู้จักค่านิยมของตนเอง มีความจริงใจต่อตนเอง ปรารถนาที่จะเป็นคนดีที่สุดในเท่าที่จะมีความสามารถทำได้ ทั้งทางด้านสติปัญญา ทักษะ และอารมณ์ความรู้สึกยอมรับตนเองทั้งส่วนดีและส่วนเสียของตน ที่สำคัญที่สุด คือ การมีสติที่จะยอมรับว่าตนใช้กลไกในการป้องกันตนในการปรับตัว และพยายามที่จะเลิกใช้ เปิดโอกาสให้ตนเองได้เผชิญกับความจริงของชีวิต เผชิญกับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ โดยคิดว่าเป็นสิ่งที่ “ท้าทาย” “น่าตื่นเต้น” และมีความหมาย กระบวนการที่จะพัฒนาตนเองเต็มที่ตามศักยภาพของตน เป็นกระบวนการที่ไม่มีจุดจบตลอดเวลาที่มีชีวิตอยู่ มนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองเต็มที่ตามศักยภาพของตน เพราะมีน้อยคนที่จะได้ถึงขั้น “Self Actualization” อย่างสมบูรณ์

ทฤษฎีของมาสโลว์ถึงแม้จะสร้างปรากฏการณ์ใหม่ให้กับวงการศึกษาในการอธิบายธรรมชาติ ความต้องการของมนุษย์ และการจูงใจ รวมทั้งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาค้นคว้าและนำไปประยุกต์ใช้ในหลากหลายสาขาวิชาชีพก็ตาม แต่ก็มีข้อวิพากษ์วิจารณ์จากนักจิตวิทยาในหลาย ๆ ประเด็น อาทิ เรื่องลำดับชั้นของความต้องการที่มาสโลว์เชื่อว่าความต้องการในขั้นต้นต้องได้รับการตอบสนองก่อน บุคคลจึงจะเกิดความต้องการในลำดับชั้นถัดไป ซึ่งในสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏจะเห็นได้ว่ามีหลายกรณีที่เกิดการข้ามชั้น เช่น บุคคลไม่ได้สนใจที่จะตอบสนองความต้องการทางกายหรือความมั่นคงปลอดภัยของตนเอง ได้แก่ การไม่รับประทานหรือการอดนอนหลาย ๆ วัน เพียงเพื่อเอาชนะผู้อื่นให้ได้ หรือเพียงเพื่อต้องการแก้ปัญหาที่ประสบให้สำเร็จ หรือเพียงเพื่อแสวงหาคำตอบบางอย่างให้กับตนเองเท่านั้น และยังพบว่ามีหลายกรณีเช่นกันที่บุคคลเกิดความต้องการสลับชั้นไปมา นอกจากนี้ ยังมีบ่อยครั้งที่แรงผลักดันพฤติกรรมของบุคคลมิได้เกิดจากความต้องการเพียงชั้นใดชั้นหนึ่งเท่านั้น แต่เกิดจากความต้องการหลายๆชั้นรวมกัน



ภาพ 2 แสดงสรุปลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2550, หน้า 170)



ในปัจจุบัน ความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์ได้ถูกแบ่งออกเป็น 8 ชั้น โดยที่ เดอพอยและกิลสัน (DePoy และ Gilson, 2012) แสดงภาพพีระมิดลำดับ 8 ชั้น ของความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs pyramid) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเสริมคุณค่าความเป็นมนุษย์

### **ชั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs)**

เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย ตลอดจนทั้งมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ เป็นต้น

### **ชั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (need for safety)**

เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึง ความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจากอันตรายทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงาน ชีวิต และสุขภาพ การสนองในลักษณะนี้ทำได้หลายอย่าง เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสภาพแรงงาน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ฯลฯ

### **ชั้นที่ 3 ความต้องการความรักและการยอมรับ (need for love and acceptance)**

เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการทำงานแล้ว คนเราจะต้องความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิด ผูกพัน ความต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้ามาผสมผสานสร้ากับผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

### **ชั้นที่ 4 ความต้องการนับถือตนเองและได้รับการเคารพจากผู้อื่น (need for self-esteem)**

เมื่อความต้องการความรักและการยอมรับได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงเด่น มีความภูมิใจและสร้างความนับถือตนเองชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตนเองและมีเกียรติ ความต้องการเหล่านี้ เช่น ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ ฯลฯ



2530041681

**ขั้นที่ 5 ความต้องการรู้และเข้าใจตนเอง (knowledge and understanding needs)**

ในด้านความสามารถ ความสนใจ สิ่งที่ชอบ สิ่งที่ทำแล้วเกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเอง และสังคมอย่างแท้จริง โดยไม่ยึดติดกับตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน แต่ทำทุกอย่างที่เป็นความสบายใจของตนเอง และเกิดประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

**ขั้นที่ 6 ความต้องการเข้าถึงสุนทรียะความงามของชีวิต (need for aesthetics /beauty)** มีความสามารถในการมองเห็นสิ่งสวยงามที่อยู่รอบตัวที่คนอื่นมองไม่เห็น เข้าใจอย่างแจ่มแจ้งว่าตนเองและสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก ทุกสิ่งในโลกนี้ล้วนสวยงาม และมีคุณค่าในตนเอง

**ขั้นที่ 7 ความต้องการเข้าถึงศักยภาพแห่งตน (self-actualization needs)** คือ ต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาของตนเอง ความเจริญก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการงาน

**ขั้นที่ 8 ความต้องการเป็นบุคคลที่ยอดเยี่ยมในการอุทิศตนเพื่อมวลมนุษยชาติ (transcendence)**

เป็นอัจฉริยะบุคคลที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับมนุษยชาติอย่างถึงที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ มีชีวิตอยู่เพื่อผู้อื่น



ภาพ 3 แสดงพีระมิดลำดับ 8 ชั้นของความต้องการ  
(Maslow's Hierarohy of Needs pyramid)

ความต้องการทั้ง 8 อย่างเหล่านี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (deficiency needs) เป็นความต้องการระดับพื้นฐาน ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย ปัจจุบันนับว่าความต้องการใช้อินเทอร์เน็ต การเข้าถึงโซเชียลมีเดียน่าจะรวมอยู่ชั้นนี้ อีกกลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มที่ต้องการความก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง (growth needs) ได้แก่ ความต้องการทางสังคม เกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต จัดเป็นความต้องการระดับสูง และอธิบายว่า ความต้องการระดับต่ำจะได้รับการตอบสนองจากปัจจัยภายในตัวบุคคลเองในการอธิบายองค์ประกอบของแรงจูงใจซึ่งมีการพัฒนาในระยะหลัง ๆ จนถึงความต้องการเป็นบุคคลที่ยอดเยี่ยมในการอุทิศตนเพื่อมวลมนุษยชาติ

### 3.5 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

เฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg) เป็นนักจิตวิทยาที่ได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป ในการเริ่มต้นค้นคว้าเพื่อสร้างทฤษฎี Herzberg ได้ดำเนินการสัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชี ซึ่งจุดมุ่งหมายของการค้นคว้า เพื่อศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวกับงานเพื่อที่จะให้มีหนทางเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุกคน คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่างๆที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจ ที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจ และมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น จากการวิเคราะห์คำตอบจากข้อความที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบมา ปรากฏว่า ปัจจัยหลายๆอย่าง ที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึที่ดีและไม่ดีที่เกิดขึ้น ปัจจัยต่างๆเหล่านี้ สามารถแยกออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ๆ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดีและมีผลเกี่ยวกับความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำ คือ ความสำเร็จ (Achievement) การยอมรับ (Recognition) ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และคุณลักษณะของงานที่ทำอยู่ คือ ฐานะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน กับเพื่อนร่วมงาน กับลูกน้อง เทคนิคในการบังคับบัญชา นโยบายของบริษัทและการบริหารความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน และเรื่องราวส่วนตัวที่ถูกกระทบโดยสภาพของงาน Herzberg ให้ชื่อปัจจัยกลุ่มหลังนี้ว่า “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาจิตใจ”(Hygiene or Maintenance Factors) เหตุผลที่เรียกชื่อเช่นนี้ เพราะปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ปัจจัยเหล่านี้จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่อาจป้องกันมิให้แรงจูงใจเกิดขึ้นมาได้

การต้องสนใจติดตามดูปัจจัยที่จำเป็นเพื่อการรักษาจิตใจนี้ (กมลพร กัลยาณมิตร, 2559) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators)** เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคลากรที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริงประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต(Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสดำเนินการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสดำเนินการหาความรู้เพิ่มเติม หรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงานต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทาย ความสามารถในการทำงานความมีอิสระในการทำงาน เป็นงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงาน หรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน



2530041681

ได้แก่ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และได้รับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

## 2. ปัจจัย คำจุน หรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors)

เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้เกิดบุคลิกการเกิดความไม่พอใจ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่ต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอ จะทำให้บุคลิกการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้วจะทำให้บุคลิกการเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบายการควบคุม ดูแล ระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการ วิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนมความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน



2530041681

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6 ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความสำคัญองงานต่อองค์กร เป็นต้น

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดขององค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น ห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิการระบายอากาศ กลิ่นบรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงาน และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

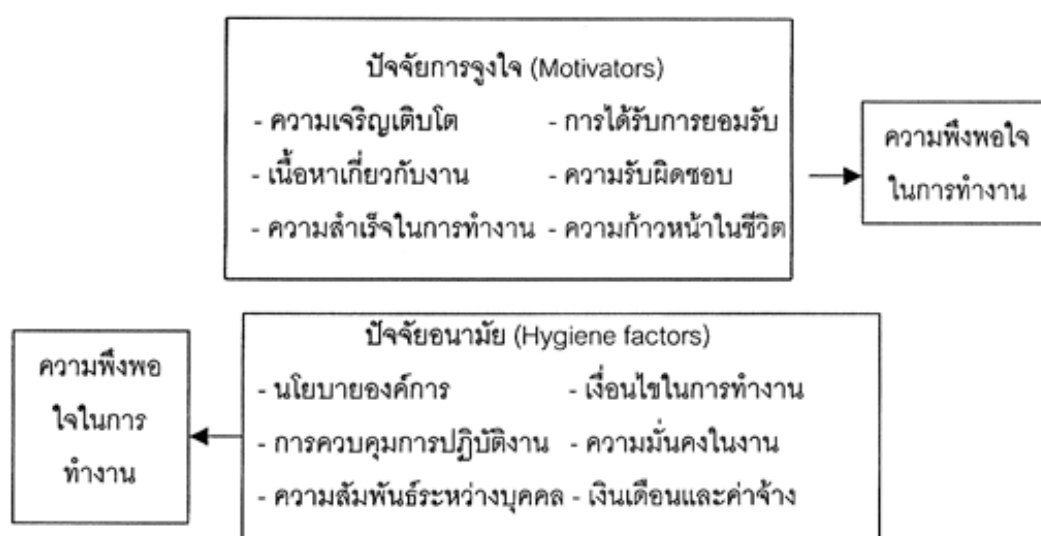
2.10 ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือ ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานให้องค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้างรวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรมเป็นที่พอใจของบุคลากร นอกจากนี้ ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับบุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพ และการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนหรือพักร้อน เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงเลือกทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) มาใช้ในการวิจัย เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับและครอบคลุมเรื่องที่จะทำการวิจัยมากที่สุด เนื่องจากเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในองค์กร



2530041681

ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคล เพราะแรงจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร จึงอยากศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาการออกจากงานของบุคลากร และเมื่อทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว งานวิจัยทั้งหมดได้ใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์กซึ่งเป็นข้อสมมติฐานที่ดีว่าทฤษฎีนี้เหมาะสมกับงานวิจัยประเภทนี้มากที่สุด



ภาพ 4 แสดงปัจจัยการจูงใจและปัจจัยอนามัยของเฮอริชเบอร์ก(Herzberg) กับความพึงพอใจใน การปฏิบัติงาน

### 3.6 ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960, pp. 33-57) ได้เสนอทฤษฎี X และ Y ขึ้น แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีมีข้อสมมติฐานว่าลักษณะธรรมชาติของมนุษย์มีทั้งคนที่ตั้งใจทำงานและไม่ตั้งใจทำงาน ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี X (Theory X assumptions) ข้อสมมติฐานแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลของแมคเกรย์เกอร์เกี่ยวกับทฤษฎี X ดังนี้

3.6.1 มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงงานทุกอย่างเท่าที่จะสามารถทำได้

3.6.2 เนื่องจากไม่ชอบทำงาน จึงต้องการใช้อำนาจบังคับควบคุมแนะนำ และขู่ว่าจะมีบทลงโทษ

THEORY X	THEORY Y
1. โดยปกติวิสัยแล้วคนจะขี้เกียจไม่ชอบทำงาน และจะเลิกงานถ้าทำได้	1. สำหรับคนส่วนใหญ่แล้วรักที่จะทำงานและมี ความรับผิดชอบ
2. ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบทำงาน ดังนั้นจึงต้องมีการสั่งการ ควบคุมและการจูงใจทางลบ เพื่อให้เขา ทำงานตามเป้าหมายของบริษัท	2. คนจะมีการควบคุมตนเองในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ซึ่งเขาเอง ก็ ยอมรับ
3. โดยเฉลี่ยทั่วไปคนชอบรับคำสั่งจะพยายาม หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยาน น้อย แต่ต้องการความมั่นคงในการทำงาน	3. ภายใต้สภาพการทำงานที่เหมาะสมคนจะ เรียนรู้การยอมรับและอยากมีความรับผิดชอบ มากขึ้น
	4. คนจะมีความสนใจในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ความคิดทักษะ การทำงานตลอดจน ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

ภาพ 5 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะคนตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y

3.6.3 ชอบให้ผู้อื่นแนะนำแนวทางในการทำงานหรือเลี่ยงความรับผิดชอบ และต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่นใด

เมื่อตั้งทฤษฎี X ขึ้นมา แมคเกรเกอร์ ตั้งข้อสงสัยว่าธรรมชาติของคนตามทฤษฎี X นี้ จะถูกต้องหรือไม่ หรือนำไปใช้ได้กับคนทุกคนทุกสถานการณ์ หรือไม่ในที่สุดก็หาข้อยุติไม่ได้ เขาจึงพัฒนาทฤษฎีพฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นมาอีกทฤษฎีหนึ่ง เรียกว่าทฤษฎี Y ซึ่งว่ามนุษย์นั้น โดยธรรมชาติมิใช่เป็นคนขี้เกียจและเชื่อถือไม่ได้ หากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม ผู้บริหาร ที่ยอมรับทฤษฎีจะไม่ควบคุมหรือใช้อำนาจข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในความกลัว แต่จะพยายามช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตัวเอง และมีโอกาสแสดงความสามารถ อย่างกว้างขวาง สำหรับทฤษฎี Y แมคเกรเกอร์ได้อธิบายโดยชี้ให้เห็นว่า

1. ความพยายามของมนุษย์ทางกายภาพและทางใจต้องงานมีมากเท่ากับการเล่น และการพักผ่อน
2. การควบคุมและการบังคับบัญชาภายนอกไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้การทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ เพราะคนย่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง
3. มนุษย์มีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามความตั้งใจ

4. คนเราไม่เรียนรู้แต่เพียงการยอมรับผิดชอบเท่านั้น หากแต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย

5. ความสามารถในการใช้ความคิด จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดริเริ่มแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกคน

6. ในทางสังคมปัจจุบันนี้แต่ละคนมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น

แมคเกรเกอร์ ซึ่งให้เห็นว่าการจูงใจคนนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y และต้องมองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y จะจูงใจคนได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า จะละเลยต่อการควบคุมงานโดยสิ้นเชิง จำแลง สงหนู (2549)

สรุปได้ว่าทฤษฎีทั้ง 2 ทฤษฎีที่ว่าด้วยพฤติกรรมของคนซึ่งการที่จะทำให้คนต่าง ๆ เหล่านี้มีพฤติกรรมไปในทางที่ดี สร้างสรรค์ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นจะต้องมีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และประโยชน์ต่อองค์การ จะทำให้องค์การนั้น ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในที่สุด

### 3.7 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม

Vroom (1964 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2542, หน้า 49) กล่าวถึง วรูม (Vroom) ซึ่งมองว่าระดับผลงานของคนซึ่ง วรูม เรียกว่า “ผลระดับแรก” จะถูกกำหนดโดยความชอบที่บุคคลนั้นมีต่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในบรรดาวัตถุประสงค์หลาย ๆ อัน ตัวอย่างเช่น หากคนประสงค์จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และรู้สึกว่าการงานที่มีคุณภาพสูงเป็นปัจจัยที่สำคัญอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น “ผลระดับแรก” ของเขาก็อาจจะเห็นว่าเขาจะต้องปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงกว่าโดยเฉลี่ย หรือมีคุณภาพต่ำแล้วแต่กรณี และ “ผลระดับที่สอง” ที่เขาชอบ คือ การได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ถึงแม้ว่าผลงานเหล่านั้นจะมีสิ่งอื่น ๆ รวมอยู่ด้วยก็ตาม เช่น เงินเดือนที่สูงขึ้น การยอมรับจากสังคม และความชื่นชมในตนเอง ฯลฯ

ตามแนวความคิดของวรูม ได้กล่าวว่าการจูงใจประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ ความชอบ (Valence) ความคาดหวัง (Expectancy) และความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality)



2530041681

1. ความชอบ หมายถึง ความชอบหรือไม่ชอบในรางวัลหรือผลได้ หรือหมายถึงการที่บุคคลตีค่าของรางวัล หรือผลได้ว่าพอใจหรือไม่พอใจ ความชอบนี้ไม่ได้เกิดจากรางวัลที่ได้รับ แต่เกิดจากปัจจัยของแต่ละบุคคล จึงมีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ละบุคคล ปัจจัยที่กล่าวถึงนี้ ได้แก่ อายุ การศึกษา สถานภาพ ลักษณะงาน เป็นต้น ตัวอย่างเช่น คนบางคนชอบทำงานราชการ เพราะเขาตีค่าความมั่นคงในการทำงานไว้สูง คนบางคนชอบทำงานที่ทำหายและมีความรับผิดชอบสูง เพราะเขามีค่านิยมสูงเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน เป็นต้น และความชอบที่แตกต่างกันนี้ ยังแตกต่างกันออกไปตามระยะเวลาด้วยเช่นเดียวกับความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่จูงใจอีกต่อไป เช่น บางคนอาจเปลี่ยนความชอบในรางวัลที่ได้รับ เมื่อสภาพเศรษฐกิจเปลี่ยนไป เป็นต้น อัตราความชอบอาจแสดงได้โดยลำดับชั้นจาก -1 ถึง +1 ความชอบจะเริ่มจาก 0 ถึง 1 และความไม่ชอบจะอยู่ระหว่าง 0 ถึง -1 ความรู้สึกเป็นกลางหรือไม่รู้สึกชอบหรือไม่ชอบที่จะอยู่ที่ 0

2. ความคาดหวัง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ความเป็นไปได้ว่าหากมีความพยายามเพิ่มขึ้นจะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้นหรือเป็นความเชื่อว่า ความพยายามนั้น ๆ จะนำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ตัวอย่าง เช่น คนบางคนคาดหวังว่าหากเขาทำงานหนักขึ้น เขาจะได้เลื่อนขั้น ตรงกันข้าม คนบางคนคิดว่าหากเขาขยันทำงานเขาจะถูกเพื่อนขับออกจากกลุ่ม ซึ่งก็คือ เขาไม่เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลงาน ความคาดหวังสามารถแสดงโดยลำดับชั้นจาก 0 ถึง 10 แสดงถึงการที่บุคคลไม่เห็นความเป็นไปได้ว่าการเพิ่มความพยายามจะทำให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น ในขณะที่ 1 แสดงถึงการที่บุคคลเห็นว่าความพยายามที่เพิ่มขึ้นจะนำมาซึ่งผลได้ที่ต้องการเสมอ

3. ความเป็นเครื่องมือ หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ผลงานที่เกิดขึ้นจากความพยายามที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่รางวัลที่ต้องการ เช่น บุคคลคาดว่าหากผลงานเพิ่มมากขึ้นเขาจะได้รับเงินเดือนขึ้น ความเป็นเครื่องมือที่สูงจะแสดงให้เห็นว่าความเป็นไปได้ของการได้รับเงินเดือนเพิ่มมีมากในขณะที่หากความเป็นเครื่องมือต่ำแสดงว่าแม้ผลงานจะเพิ่มมากขึ้น แต่เงินเดือนก็ไม่ได้ขึ้น ความเป็นเครื่องมือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลการทำงานกับรางวัลตอบแทน เช่นเดียวกับ ความชอบและความหวัง เป็นเครื่องมือสามารถจัดลำดับได้จาก 0 ถึง 11 แสดงว่าบุคคลขึ้น เห็นว่าผลการทำงานที่ดีขึ้นย่อมนำมาซึ่งรางวัลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นในทางกลับกัน



0 แสดงถึงการที่บุคคลคิดว่าผลงานที่เพิ่มขึ้นไม่มีทางนำมาซึ่งรางวัลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น องค์ประกอบทั้ง 3 สามารถนำมาเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

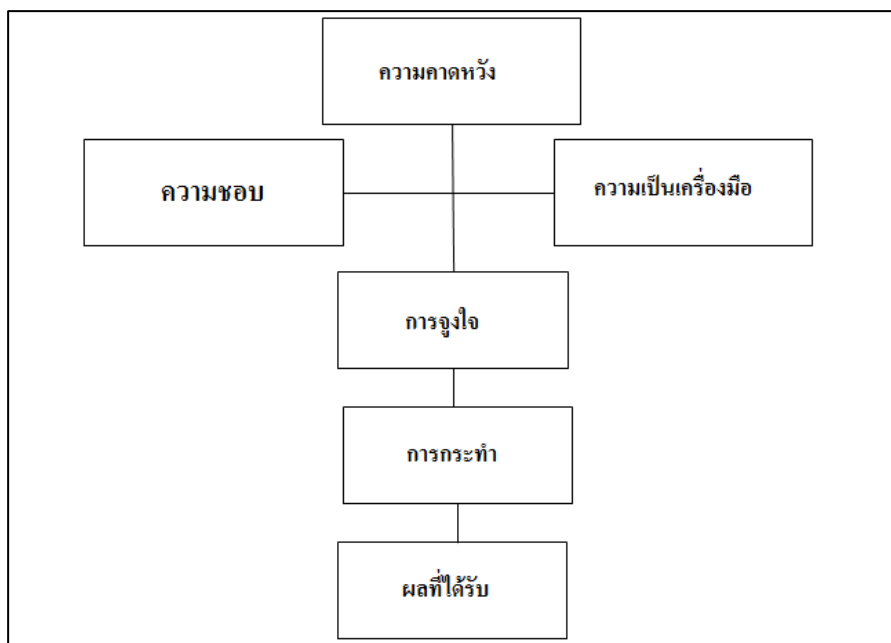
$$\text{การจูงใจ} = V \times E \times I$$

ความสำคัญของทฤษฎีความคาดหวังอยู่ที่ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 อย่างนี้ หากมีความเป็นไปได้ว่า บุคคลขยันขันแข็งในการทำงาน ได้รับรางวัลจากความพยายามของเขา และตีค่ารางวัลว่าเป็นความชอบหรือพึงพอใจ ทั้ง 3 สิ่งนี้จะรวมกัน ก่อให้เกิดการจูงใจ นอกจากนี้องค์ประกอบทั้ง 3 นี้ อาจมีอัตราที่แตกต่างกันได้ เช่น หากความชอบสูง ความคาดหวังสูง และความเป็นเครื่องมือสูง ย่อมก่อให้เกิดการจูงใจสูง แต่ถ้าหากสิ่งหนึ่ง สิ่งใดต่ำ ภาวการณ์จูงใจที่บังเกิดก็จะปานกลาง และหากองค์ประกอบทั้ง 3 ประการต่ำ การจูงใจก็จะอยู่ในอัตราต่ำเช่นกัน เช่น พนักงานบางคนอาจไม่ยอมกลื่อนขั้น เพราะไม่ยอมมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หรือรู้สึกเครียดมากขึ้น พนักงานก็จะหลีกเลี่ยงการทำงาน เป็นต้น

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมช่วยให้ผู้บริหารศึกษาอย่างลึกซึ้งถึงกระบวนการจูงใจตลอดจนช่วยผู้บริหารเสริมสร้างบรรยากาศการจูงใจที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการได้ ผู้บริหารอาจจะจูงใจพนักงานโดยการมอบหมายงานที่ค่อนข้างยาก และท้าทายเพื่อเปิดโอกาสให้เขาได้ใช้ความพยายามมากขึ้น และจะส่งผลยังผลได้ที่ดีขึ้น นอกจากนี้ รางวัลตอบแทนที่ให้มีความแตกต่างกัน ความพยายามที่เพิ่มมากขึ้น ผลงานที่ดีสมควรได้รับรางวัลตอบแทนที่มากเช่นกัน เพราะหากว่าพนักงานเห็นว่ารางวัลตอบแทนที่เขาได้รับจากความพยายามไม่เหมาะสม เขาก็จะไม่พอใจและสิ่งนั้นก็ไม่สามารถจูงใจ ผู้บริหารอาจหาข้อมูลความคาดหวังของพนักงานจากการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ก็ได้ (ราณี อิลิซัย กุล, 2548)



2530041681



ภาพ 6 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 3 ประการของทฤษฎีความคาดหวัง

นอกจากนี้ วรูม (Vroom, 1964, p.174) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจกับการปฏิบัติงานโดยพบว่า ถ้ามีการจูงใจมากเท่าใด ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น วรูม ได้ศึกษาทัศนคติของบุคคลกับบทบาทของคนในองค์การและความพอใจในการทำงานโดยมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 4 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ

1. จำนวนขั้นของผลที่ได้รับ เช่น ค่าตอบแทน สถานภาพ การยอมรับ และอิทธิพลที่บุคคลจะได้รับตามขั้นตอนจากบทบาทในองค์การของเขา
2. ความมั่นคงของความต้องการของบุคคลที่จะได้รับผลตอบแทนในแต่ละขั้นดังกล่าว
3. จำนวนของผลที่ได้รับที่บุคคลหวังว่าเขาควรจะได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ
4. จำนวนของผลที่ได้รับซึ่งบุคคลคาดหวังจะได้รับเมื่อถึงเวลาอันเหมาะสม

จากทฤษฎีทั้งหมดที่ศึกษามาผู้วิจัยได้เลือกทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่ครอบคลุมทุกตัวแปรที่ต้องการจะศึกษา จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศเห็นได้ชัดว่า ความต้องการ

ของมนุษย์ไม่ได้มีเพียงปัจจัยพื้นฐานตามทฤษฎีของมาสโลว์ และหากจะใช้ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ ก็จะเป็นเพียงการศึกษาการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ไม่ได้มองถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นปัจจัยในระหว่างปฏิบัติงานของบุคคล เพิ่มผลผลิตของงาน การลดการขาดงาน และการลาออก เพราะอาจยังมีปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคคลอีกด้วย หรือหากเป็นทฤษฎีการจูงใจของวรูม ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจกับการปฏิบัติงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

**อัจฉิมา บำเพ็ญบุญ (2559)** ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานเอกชนและรัฐบาลในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ผลวิจัยพบว่า เพศที่ต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย แต่สถานภาพการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายมากที่สุด คือ ปัจจัยโอกาสความก้าวหน้าซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับสูง และปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายน้อยที่สุด คือ ปัจจัยความสมดุลในชีวิตทำงาน และชีวิตส่วนตัว ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

**กมลพร สอนศรี (2558)** ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ/พนักงานราชการเงินเนอเรชั่นวาย การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ/พนักงานราชการรุ่นเงินเนอเรชั่นวาย
2. ศึกษาปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การของข้าราชการ/พนักงานราชการรุ่นเงินเนอเรชั่นวาย และ 3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ/พนักงานราชการรุ่นเงินเนอเรชั่นวาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการ/พนักงานราชการ ซึ่งมีอายุไม่เกิน 34 ปี ในปีงบประมาณ 2557 ซึ่งสังกัด



2530041681

ในส่วนงานประจำกระทรวง ทั้งหมด 20 กระทรวง จำนวนรวมทั้งสิ้น 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ/พนักงานราชการรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย เป็นไปตามลักษณะของคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายทั่ว ๆ ไป โดยเฉพาะประเด็นที่มีพฤติกรรมที่เป็นจริงมากที่สุด คือ การขอความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ในส่วนของความคิดเห็นต่อปัจจัยระดับบุคคล พบว่าข้าราชการ/พนักงานราชการรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย มีความคิดเห็นต่อการเป็นแบบอย่างที่ดีของครอบครัวและมีทัศนคติต่อการทำงานในระบบราชการอยู่ในระดับมาก และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับมากเช่นกัน ในด้านปัจจัยระดับองค์กร พบว่าข้าราชการ/พนักงานราชการรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย มีความคิดเห็นต่อการสนับสนุนจากองค์กรในระดับมากสำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ/พนักงานราชการรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย พบว่า ปัจจัยการเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในครอบครัว และปัจจัยทัศนคติต่อการทำงานในระบบราชการเป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพพร้อมกัน พยากรณ์และอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ/พนักงานราชการรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย

**ธัญกิตติ จันทร์ศมี (2557)** ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย: กรณีศึกษา พนักงานภายใต้ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศ บริษัท ซีพีเอฟ เทรดดิ้ง จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรสที่ต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน มีเพียงระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ถึงจะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยปัจจัยด้านลักษณะงานซึ่งประกอบด้วย ด้านโอกาสเรียนรู้และก้าวหน้าในงาน ด้านความท้าทายของงาน ด้านงานที่ได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความสำคัญต่อเป้าหมายองค์กร และปัจจัยด้านตัวแบบการบริหารองค์กรซึ่งประกอบด้วย ด้านวิธีการกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ด้านการให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในข้อเสนอแนะและดำเนินการในโครงการที่สำคัญขององค์กรด้านการสร้างสัมพันธภาพในหน่วยงาน ด้านการสื่อสารภายในองค์กรด้านการจ่ายอัตราค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทน ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีเพียงด้านการให้อิสระในการปฏิบัติงานที่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร



2530041681

**นงคันุช ขาวงาม (2556)** ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลแม่ปืม อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลแม่ปืม อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาค่าปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลแม่ปืม อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลแม่ปืม อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา บุคลากรเทศบาลตำบลแม่ปืม เห็นว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยการบำรุงรักษามีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยในปัจจัยด้านแรงจูงใจ พบว่า ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วน ในปัจจัยการบำรุงรักษา พบว่า ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคง และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

**วัฒนพล ลีลาวิไลลักษณ์ (2559)** ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายกรณีธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำนวน 322 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จากผลการวิจัยแบ่งการวิเคราะห์เป็นสองด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเชิงบวกมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความมั่นคงและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทน และความพึงพอใจโดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับพอใจมาก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ พบว่า ผู้ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ และระยะเวลาในการเดินทางมาทำงานที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจที่แตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

**Swati Agrawal (2016)** ศึกษาลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Gen X และ Gen Y Personality Traits and Organizational Commitment of Gen X and Gen Y Employees) โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความมุ่งมั่นต่อการทำงานในองค์การของที่ปรากฏในคนกลุ่มเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายในองค์การภาคเอกชน ผลวิจัย พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยยะสำคัญในบุคลิกภาพส่วนบุคคลและความมุ่งมั่นขององค์การระหว่างคนเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และ

เจนเนอเรชั่นวาย โดยลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคลมีผลต่อความมุ่งมั่นของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ แต่ไม่มีผลต่อพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย หากแต่เป็นปัจจัยองค์กรที่มีความสำคัญมากกว่า เพื่อเพิ่มความมุ่งมั่นขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน วัฒนธรรม ระบบการให้รางวัล การเติบโตของอาชีพในหมู่คนอื่น ๆ

**Kim HaeJung (2009)** ศึกษาประสบการณ์การทำงานในร้านค้าปลีกของพนักงานรุ่น Y: ผลกระทบจากลักษณะงานของพนักงาน (Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics) ตามแบบจำลองความพึงพอใจในการทำงานของบราวและปีเตอร์สัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบผลกระทบที่เกิดขึ้นจากลักษณะงานระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานและผลงานโดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลวิจัย พบว่า ลักษณะงานมีบทบาทสำคัญต่อความสัมพันธ์กับพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายควรมีการเปลี่ยนรูปแบบจากการที่พนักงานผู้ซึ่งสร้างงาน มีบทบาทและตัวตนภายในสภาพแวดล้อมขององค์กรค้าปลีกเป็นผู้รับอย่างเดียวไปเป็นพนักงานที่มีความกระตือรือร้นพร้อมปฏิบัติงาน

จากงานวิจัยทั้งหมดสรุปได้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยบำรุงรักษามีผลต่อการทำงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในระดับมาก ด้านปัจจัยแรงจูงใจ พบว่า ด้านความก้าวหน้าทางหน้าที่การงานและลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดตามลำดับ ส่วนปัจจัยค้ำจุนพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การให้รางวัล ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอย่าง เช่น เพศ อายุ มีแรงจูงใจในการทำงานที่ไม่ต่างกันมากนัก แต่สภาพการศึกษา รายได้ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา” นี้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา และเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษา โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา กลุ่มเจนเนอเรชั่นวายทั้งหมด คัดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่มีอายุระหว่าง 23-40 ปี (ในช่วง ปี พ.ศ. 2521-2538) และกำลังปฏิบัติงานอยู่ในปี พ.ศ. 2561 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 152 คน เป็นข้าราชการ จำนวน 48 คน และพนักงานจ้าง จำนวน 104 คน

#### ตาราง 5 แสดงบุคลากร กลุ่ม Generation Y

เพศ	จำนวน
ชาย	95
หญิง	57
รวม	152



2530041681

## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ซึ่งผู้ศึกษาสร้างขึ้นเองโดยมีวิธีการสร้างแบบสอบถามตามลำดับ

### การสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา โดยนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยาม และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. ร่างแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา กำหนดประเด็นโดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิด โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์กเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบ Rating scale ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน ประกอบด้วย

5 คะแนน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ มากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ มาก

3 คะแนน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ น้อย

1 คะแนน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ น้อยที่สุด

3. จัดทำร่างแบบสอบถามและข้อคำถามการวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน



2530041681

ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ต่อเดือน อายุการทำงาน และการเข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 7 ข้อ

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา เช่น เงินเดือน ระยะทางระหว่างที่พักถึงที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ขอบเขตลักษณะของงานสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น จำนวน 50 ข้อ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค ที่ส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ซึ่งมีลักษณะแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติม จำนวน 1 ข้อ

4. ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสอบถามฉบับร่างเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน จำนวน 1 คน และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำนวน 2 คน โดยคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ มีดังต่อไปนี้

4.1 คุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำนวน 2 คน

บุคคลผู้จบการศึกษาระดับปริญญาโทในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล มีประสบการณ์ด้านการทำงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีประสบการณ์ด้านการทำงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

4.2 คุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิภายใน จำนวน 1 คน

เป็นบุคคลผู้มีประสบการณ์ในการสอนเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ และมีประสบการณ์ในการสอนเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือวิชาทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ไม่น้อยกว่า 5 ปี

5. นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่านเสนอแนะ และนำแบบสอบถามที่ทำการปรับปรุงแก้ไข จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient;  $\alpha$ ) ซึ่งการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค จาก คิริชัย กาญจนวาสิ (2544) ดังนี้



2530041681

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ )

## การแปลความหมายระดับความเที่ยง

มากกว่า .9	ดีมาก
มากกว่า .8	ดี
มากกว่า .7	พอใช้
มากกว่า .6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า .5	ต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ .5	ไม่สามารถรับได้

ในการหาความเชื่อมั่นโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ที่ค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในระดับดีมาก หมายถึงแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบคำถามด้วยตนเอง และให้ผู้ตอบคำถามสามารถตอบได้เพียงคำตอบเดียว และมีเป็นความจริงมากที่สุด มีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้ศึกษาขอหนังสือจากคณบดีคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความอนุเคราะห์นายกองดีการบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย ข้าราชการและพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่อยู่ในกลุ่มเจนเนอร์ชั่นวาย
2. ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการเก็บข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ด้วยตนเองจากบุคลากรกลุ่มเจนเนอร์ชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา จำนวน 152 คน ซึ่งเป็นประชากรกลุ่มเป้าหมายที่จะศึกษา โดยนำแบบสอบถามไปให้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดและวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม
3. ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บคืนแบบสอบถาม และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมดด้วยตนเอง



2530041681

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสถิติคอมพิวเตอร์มาประมวลผลข้อมูลเพื่อหาค่าสถิติ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ตอนที่ 1

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามใช้วิธีการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) โดยแสดงผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean)
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยค่าจูงใจในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
4. การเปรียบเทียบระดับปัจจัยจูงใจในการทำงานตามตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วย
  1. ค่า T test ใช้ในการทดสอบการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีการแบ่งกลุ่มเป็น 2 กลุ่ม
  2. ค่า F test ใช้ในการทดสอบความเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่มีการแบ่งกลุ่มมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป
5. การทดสอบสมมติฐานใช้สถิติ One Way Anova

**ตอนที่ 2** ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา โดยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย

**ตอนที่ 3** ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรค ที่ส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา นำเสนอในรูปแบบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเครื่องมือคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐาน โดยใช้
  - 1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่าง ๆ

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) ใช้รวมกับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงการกระจายของข้อมูล

### เกณฑ์ที่ใช้การแปลผล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามแล้วให้นำมาแปลผล เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย โดยนำค่าคะแนนของผู้ตอบในแต่ละแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผลในการวิจัย เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย คือ นำค่าคะแนนของผู้ตอบในแต่ละแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผลปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา การกำหนดค่าเฉลี่ยใช้สูตรการหาค่าอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้นเกณฑ์การวิเคราะห์หามูลบปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา โดยนำเสนอในรูปแบบของคะแนนเฉลี่ย แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยการแปลความหมายของระดับคะแนนจะใช้เกณฑ์ ดังนี้ (เต็มศักดิ์ สุขวบูลย์, 2552)

ระดับ 5	ค่าเฉลี่ย	4.21–5.00	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในเกณฑ์มากที่สุด
ระดับ 4	ค่าเฉลี่ย	3.41–4.20	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในเกณฑ์มาก
ระดับ 3	ค่าเฉลี่ย	2.61–3.40	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในเกณฑ์ปานกลาง
ระดับ 2	ค่าเฉลี่ย	1.81–2.60	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในเกณฑ์น้อย
ระดับ 1	ค่าเฉลี่ย	1.00–1.80	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในเกณฑ์น้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา” อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรค รวมถึงเพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ผู้ศึกษาได้ดำเนินการด้วยตนเอง โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการจำนวน 48 คน และพนักงานจ้าง จำนวน 104 คน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 152 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และแปลผลโดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบโดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลสถานภาพบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ต่อเดือน และการเข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 7 ข้อ

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ได้แก่

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา จำนวน 25 ข้อ

2. ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านสภาพการทำงานและความเป็นอยู่ส่วนตัวในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา จำนวน 25 ข้อ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะปัญหาและอุปสรรค ที่ส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา



ซึ่งมีลักษณะแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติมจำนวน 1 ข้อ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ภาพบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 104 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน รายได้ ต่อเดือน และการเข้ารับการฝึกอบรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียด ดังนี้

#### ตาราง 6 แสดงจำนวนร้อยละของข้าราชการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n= 104)

สถานการณ์ทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
หญิง	57	37.5
ชาย	95	62.5
<b>รวม</b>	<b>152</b>	<b>100</b>
<b>2. อายุ</b>		
23-28 ปี	25	16.5
29-34 ปี	42	27.6
35-40 ปี	85	55.9
<b>รวม</b>	<b>152</b>	<b>100</b>
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช. หรือปวส.)	54	35.5
ระดับอนุปริญญา	4	2.6
ระดับปริญญาตรี	77	50.7
สูงกว่าปริญญาตรี	17	11.2
<b>รวม</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

ตาราง 6 (ต่อ)

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>4. ระยะเวลาในการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	22	14.5
1-5 ปี	49	32.2
6-10 ปี	39	25.7
11 ปี ขึ้นไป	42	27.6
<b>รวม</b>	<b>152</b>	<b>100</b>
<b>5. รายได้ต่อเดือน</b>		
น้อยกว่า 10,000 บาท	43	28.3
10,001 – 15,000 บาท	36	23.7
15,001 – 20,000 บาท	30	19.7
20,001 บาทขึ้นไป	43	28.3
<b>รวม</b>	<b>152</b>	<b>100</b>
<b>6. การเข้ารับการศึกษา</b>		
ไม่เคยเข้ารับการศึกษา 1 – 5 ปี	72	47.4
1 – 5 ครั้ง	58	38.2
6 – 10 ครั้ง	11	7.2
10 ครั้งขึ้นไป	11	7.2
<b>รวม</b>	<b>152</b>	<b>100</b>



2530041681

จากตารางที่ 6 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา” โดยจำแนกได้ ดังนี้

**เพศ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 และเพศหญิง จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5

**อายุ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 35-40 ปีขึ้นไป จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 55.9 รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 29-34 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 และน้อยที่สุดมีอายุระหว่าง 23-28 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5

**ระดับการศึกษา** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 รองลงมา คือ มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช. หรือปวส.) จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 สำหรับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 11.2 และน้อยที่สุด คือ มีการศึกษาระดับอนุปริญญา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6

**ระยะเวลาในการทำงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปีขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 รองลงมา คือ มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 สำหรับผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปี ขึ้นไปมีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 และผู้มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5

**รายได้ต่อเดือน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีรายได้น้อยกว่า 10,000 บาท และมีรายได้ 20,001 บาทต่อเดือนขึ้นไป มีจำนวนเท่ากัน คือ 43 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 รองลงมา คือ มีรายได้ 10,001-15,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 และน้อยที่สุด คือ มีรายได้ 15,001-20,000 บาทต่อเดือน มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7

**การเข้ารับการฝึกอบรม** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม 1-5 ปี มีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 47.4 รองลงมา คือ เคยเข้ารับการฝึกอบรม 1-5 ครั้ง มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 38.2 สำหรับผู้ที่เคยเข้ารับการฝึกอบรม 6-10 ครั้ง และ 10 ครั้งขึ้นไป มีจำนวนเท่ากัน คือ 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2

## ตอนที่ 2

2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

ตาราง 7 แสดงระดับความสำคัญของค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
1. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของงาน	4.09	0.90	มาก
2. เมื่อเผชิญปัญหาท่านสามารถแก้ไขปัญหาลงตามวัตถุประสงค์ของงานได้	3.99	0.83	มาก
3. ท่านรู้สึกภูมิใจกับผลงานของตนเอง	4.14	0.89	มาก
4. ผู้บังคับบัญชาพอใจกับผลงานของท่าน	3.98	0.85	มาก
5. ท่านสามารถปฏิบัติงานทันเวลาตามที่ได้รับมอบหมาย	4.27	0.77	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.85</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85 และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ บุคลากรมีความสามารถปฏิบัติงานทันเวลาตามที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.27 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77 ซึ่งมีความรู้สึกภูมิใจกับผลงานของตนเองอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.89 เมื่อเผชิญปัญหาบุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาลงตามวัตถุประสงค์ของงานได้ อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.90 เมื่อเผชิญปัญหาบุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาลงตามวัตถุประสงค์ของงานได้อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83 ผู้บังคับบัญชาพอใจกับผลงานของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.85 ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
6. ท่านได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	3.99	0.81	มาก
7. เพื่อนร่วมงานรู้สึกพอใจกับการปฏิบัติงานของท่าน	3.82	0.86	มาก
8. ผู้บังคับบัญชาวางใจให้ท่านปฏิบัติงานสำคัญ	3.89	0.86	มาก
9. ผลงานของท่านได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ๆ	3.80	0.96	มาก
10. ความเห็นต่อการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีส่วนในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของท่าน	3.87	0.97	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.87</b>	<b>0.89</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89 และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าบุคลากรได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ผู้ร่วมงานมีส่วนในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 สำหรับผู้บังคับบัญชาวางใจให้ท่านปฏิบัติงานสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.86 ความเห็นต่อการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีส่วนในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.97 สำหรับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมออยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.86 และผลงานของท่านได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96 ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

ด้านลักษณะของงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
11. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีส่วนทำให้ท่านได้ใช้ความสามารถที่ท่านถนัด	3.70	0.96	มาก
12. ท่านมักได้เรียนรู้สิ่งใหม่จากงานที่ปฏิบัติ	3.94	0.96	มาก
13. ท่านมีความพึงพอใจต่อลักษณะงานที่ท่านระดับใด	3.80	0.97	มาก
14. งานที่ได้รับมอบหมายมีส่วนทำให้ท่านรู้สึกมีแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป	3.74	0.96	มาก
15. ลักษณะงานของท่านยากระดับใด	3.69	0.89	มาก
ภาพรวม	3.77	0.95	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับบุคลากรมักได้เรียนรู้สิ่งใหม่จากงานที่ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96 บุคลากรมีความพึงพอใจต่อลักษณะงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.97 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายมีส่วนทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96 สำหรับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีส่วนทำให้ท่านได้ใช้ความสามารถที่บุคลากรถนัด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.86 และลักษณะงานของท่านยากระดับใด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.89 ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

ด้านความรับผิดชอบ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
16. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตรงตามระยะเวลาที่กำหนด	4.11	0.90	มาก
17. ท่านมีความรับผิดชอบปฏิบัติงานสำเร็จแม้ล่วงเวลางาน	4.15	0.90	มาก
18. ท่านไม่เคยปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานตามภาระงาน	3.41	1.16	ปานกลาง
19. ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ	3.79	0.99	มาก
20. เมื่อได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงตามความถนัดท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานได้	3.83	0.95	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.86</b>	<b>0.98</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.98 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยระดับมากที่สุด ได้แก่ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากรมีความรับผิดชอบปฏิบัติงานสำเร็จแม้ล่วงเวลางาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 รองลงมา คือ ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตรงตามระยะเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 เมื่อได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงตามความถนัดผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95 สำหรับบุคลากรได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.99 และบุคลากรที่ไม่เคยปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ ตามภาระงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.16 ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

**ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา**

ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
21. องค์การของท่านมีการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม ชัดเจน	3.39	1.12	ปานกลาง
22. องค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ เช่น การศึกษาดูงาน การอบรม	3.39	1.04	ปานกลาง
23. ทักษะการทำงานของท่านเพิ่มมากขึ้นตามอายุการทำงาน	3.75	0.94	ปานกลาง
24. ท่านวางแผนเพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมาย	3.00	0.50	ปานกลาง
25. ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งจากงานที่ปฏิบัติอยู่	3.00	0.50	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.30</b>	<b>0.82</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการทำงานของบุคลากรมีเพิ่มมากขึ้นตามอายุการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94 ระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ องค์การมีการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม ชัดเจน และองค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ เช่น การศึกษาดูงานการอบรม อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.12 และ 1.04 ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนเพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมาย และการมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งจากงานที่ปฏิบัติอยู่ของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.00 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50 ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

## 2.2 ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
26. หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างและ อัตรากำลังเหมาะสม	3.58	0.88	มาก
27. หน่วยงานของท่านมีนโยบายในการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.68	0.91	มาก
28. หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงาน ให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม	3.56	0.88	มาก
29. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยงาน มีผลกระทบต่อการทำงานของท่าน	3.53	0.95	มาก
30. ระบบการบริหารงานจัดการมีความเหมาะสม กับสภาพงานที่ท่านปฏิบัติ	3.61	0.81	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.59</b>	<b>0.89</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีนโยบายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91 รองลงมา คือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารงานจัดการมีความเหมาะสมกับสภาพงานที่ท่านปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานของท่านมีโครงสร้างและอัตรากำลังเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88 รวมถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานของท่าน

มีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88 และความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยงานมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95 ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

**ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเงินออเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา**

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
31. หน่วยงานของท่านใช้ระบบการให้ค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถ	3.75	0.90	มาก
32. ค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการที่ได้รับเพียงพอต่อการเลี้ยงชีพของท่าน	3.31	0.92	ปานกลาง
33. การพิจารณาความดีความชอบหรือปรับเงินเดือนเป็นไปตามความเหมาะสม	3.32	0.95	ปานกลาง
34. สวัสดิการที่ท่านได้รับครอบคลุมทุกด้าน	3.37	0.95	ปานกลาง
35. ท่านได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ์เบิกค่าสวัสดิการ	3.51	0.96	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.45</b>	<b>0.94</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยค่าจ้างที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเงินออเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงาน มีการใช้ระบบการให้ค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 รองลงมา คือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับท่านได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ์เบิกค่าสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96 ส่วนสวัสดิการที่บุคลากรได้รับครอบคลุมทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95 สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบหรือปรับเงินเดือนเป็นไปตามความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95 และความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการที่ได้รับเพียงพอต่อการเลี้ยงชีพของท่าน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92 ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

**ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา**

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
36. ผู้บังคับบัญชามีความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรทุกคน	3.49	1.02	มาก
37. เมื่อเกิดปัญหาท่านและผู้บังคับบัญชา มักหาวิธีปรับความเข้าใจกันอย่างสันติ	3.56	0.91	มาก
38. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างที่ดี	3.56	0.89	มาก
39. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	3.72	0.90	มาก
40. ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การคิดวิธีการทำงาน	3.58	0.95	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.58</b>	<b>0.93</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยค่าจูงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.93 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การคิดวิธีการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95 เมื่อเกิดปัญหามูลากรและผู้บังคับบัญชามักหาวิธีปรับความเข้าใจกันอย่างสันติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91 สำหรับความคิดเห็นที่ผู้บังคับบัญชา



2530041681

เป็นแบบอย่างที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89 และผู้บังคับบัญชามีความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรทุกคน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.02 ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

**ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา**

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
41. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงาน	3.72	0.97	มาก
42. เมื่อเกิดปัญหาท่านและเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามักหาวิธีแก้ไขปัญหา	3.79	0.83	มาก
43. บรรยากาศการทำงานระหว่างท่านและเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างเป็นมิตร	3.86	0.86	มาก
44. ท่านและเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน	3.86	0.87	มาก
45. ท่านและเพื่อนร่วมงานมักใช้วาจาสุภาพในการปฏิบัติงาน	3.94	0.77	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.86</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าท่านและเพื่อนร่วมงานมักใช้วาจาสุภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 รองลงมา คือ บุคลากรและเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความคิดเห็นเท่ากับกับเรื่องบรรยากาศการทำงานระหว่างท่านและเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างเป็นมิตร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87 และ 0.86 ตามลำดับ สำหรับความคิดเห็นเมื่อเกิดปัญหา บุคลากรและเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามักหาวิธีแก้ไขปัญห อยู่ในระดับมาก

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 รวมถึงบุคลากรและเพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.97 ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

**ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา**

ด้านสภาพการทำงานความเป็นอยู่ส่วนตัว	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
46. แสงไฟในห้องทำงานมีความสว่างพอดี สบายตา บรรยากาศสงบ เย็นสบายเหมาะกับการทำงาน	4.05	0.89	มาก
47. อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆในหน่วยงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชามักหาวิธีแก้ไขปัญหา	3.95	1.09	มาก
48. ระยะเวลาในการทำงาน (8 ชม/วัน) มีความเหมาะสม	3.84	0.91	มาก
49. ท่านมีความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน	3.89	0.95	มาก
50. ท่านมีความสุขและพอใจกับงานและสถานที่ ปฏิบัติงาน	3.99	0.84	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.93</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.93 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มองว่าแสงไฟในห้องทำงานมีความสว่างพอดี สบายตา บรรยากาศสงบ เย็นสบายเหมาะกับการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89 รองลงมา คือ บุคลากรมีความสุขและพอใจกับงานและสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84 สำหรับความคิดเห็นอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในหน่วยงาน มีความสะดวกสบายและเพียงพอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.09 รวมถึงบุคลากรมีความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95 และระยะเวลาในการทำงาน (8 ชม/วัน) มีความเหมาะสม

อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91 ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

ข้อมูลปัญหาอุปสรรคที่เก็บรวบรวมมาจากแบบสอบถามโดยสรุป คือ

ปัญหาอุปสรรคที่พบ คือ ด้านการบริหารจัดการภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเกี่ยวกับการให้โอกาสแก่ข้าราชการและพนักงานในการเข้าร่วมอบรมต่าง ๆ และการให้ความสำคัญต่อบุคลากรและประชาชนทั่วไป รวมถึงการเลื่อนขั้นพนักงาน

ปัญหาการขาดแคลนอุปกรณ์และระบบการจัดซื้ออุปกรณ์มีความล่าช้า

#### การทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อที่ 1** สถานภาพส่วนบุคคลของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่แตกต่างกัน มีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 1.1** สถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

สำหรับค่าสถิติที่ใช้การวิเคราะห์จะใช้ทดสอบความแปรปรวนสำหรับทางเดียวกัน (Independent-Sample T-Test) โดยระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐานหลักก็ต่อเมื่อค่าความน่าจะเป็นสำหรับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อย 0.05 ผลการทดสอบดังตารางที่ 17

#### ตาราง 17 แสดงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายจำแนกตามเพศ

	Mean Diff	F	Sig.
Equal variances assumed	.14916	2.333	.149

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นว่าข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีเพศต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ได้ค่า Sig. เท่ากับ .149 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 1.2** สถานภาพส่วนบุคคลด้านอายุและระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

โดยแบ่งอายุ ดังนี้ 23-28 ปี/ 29-34 ปี/ 35-40 ปี

สำหรับค่าสถิติที่ใช้การวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกัน (One way ANOVA) โดยระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐานหลัก (H0) ก็ต่อเมื่อ ค่าความน่าจะเป็นสำหรับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังตารางที่ 11,12

**ตาราง 18 แสดงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม  
เจนเนอเรชั่นวายจำแนกตามอายุ**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.266	3	.089	.231	.874
With in groups	56.295	148	.384		
<b>Total</b>	<b>57.030</b>	<b>151</b>			

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีอายุต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ได้ค่า Sig. เท่ากับ .874 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**ตาราง 19 แสดงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม  
เจนเนอเรชั่นวายจำแนกตามระดับการศึกษา**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.052	3	.017	.520	.987
With in groups	57.295	148	.387		
<b>Total</b>	<b>57.347</b>	<b>151</b>			

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ได้ค่า Sig. เท่ากับ .987 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 1.3 ลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน**

สำหรับค่าสถิติที่ใช้การวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกัน (One way ANOVA) โดยระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐานหลัก (H0) ก็ต่อเมื่อค่าความน่าจะเป็นสำหรับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังตารางที่ 15

**ตาราง 20 แสดงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม  
เงินเนอเรชั่นรายจำแนกตามตำแหน่งงาน**

	Mean Diff	F	Sig.
Equal variances assumed	.00702	.087	.769

จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินเนอเรชั่นราย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยจูงใจ ในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ได้ค่า Sig. เท่ากับ .769 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 1.4 ลักษณะส่วนบุคคลด้านระยะเวลาในการทำงาน รายได้ ต่อเดือน และการเข้ารับการฝึกอบรมที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยจูงใจ ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน**

สำหรับค่าสถิติที่ใช้การวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกัน (One way ANOVA) โดยระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะยอมรับสมมติฐานหลัก (H0) ก็ต่อเมื่อค่าความน่าจะเป็นสำหรับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังตารางที่ 16,17,18

**ตาราง 21 แสดงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม  
เงินเนอเรชั่นรายจำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.201	3	.400	1.055	.370
With in groups	56.145	148	.379		
Total	57.347	151			

จากตารางที่ 21 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินเนอเรชั่นราย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัย จูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ได้ค่า Sig. เท่ากับ .370 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญ ทางสถิติ 0.05

ตาราง 22 แสดงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม  
เงินเนอเรชั่นรายจ่ายจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.270	3	.757	2.033	.112
With in groups	55.077	148	.372		
<b>Total</b>	<b>57.347</b>	<b>151</b>			

จากตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินเนอเรชั่นราย  
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ได้ค่า Sig. เท่ากับ .112 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ  
0.05

ตาราง 23 แสดงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม  
เงินเนอเรชั่นรายจ่ายจำแนกตามการเข้ารับการฝึกอบรม

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.369	3	.123	1.320	.811
With in groups	56.977	148	.385		
<b>Total</b>	<b>57.347</b>	<b>151</b>			

จากตารางที่ 23 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินเนอเรชั่นราย  
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีการเข้ารับการฝึกอบรมต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัย  
จูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ได้ค่า Sig. เท่ากับ .811 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญ  
ทางสถิติ 0.05

**สมมุติฐานข้อที่ 2** ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินเนอเรชั่นรายในองค์การบริหาร  
ส่วนจังหวัดพะเยาที่มีสถานภาพส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน  
ที่แตกต่างกัน

**สมมุติฐานข้อที่ 2.1** สถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัย  
ค้ำจุนในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สำหรับค่าสถิติที่ใช้การวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบ  
ความแปรปรวนทางเดียว (Independent-Sample T-Test) โดยระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95  
ดังนั้น จะยอมรับสมมุติฐานหลักก็ต่อเมื่อค่าความน่าจะเป็นสำหรับนัยสำคัญทางสถิติ  
มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 24 แสดงปัจจัยค่าจุนในการปฏิบัติงานงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม  
เงินเนอเรชั่นวายจำแนกตามเพศ

	Mean Diff	F	Sig.
Equal variances assumed	.18311	.113	.737

จากตารางที่ 24 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย  
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีเพศต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยปัจจัยค่าจุน  
ในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.737 ซึ่งมากกว่า  
ค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมุติฐานข้อที่ 2.2** สถานภาพส่วนบุคคลด้านอายุและระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน  
กันมีผลต่อระดับปัจจัยค่าจุนในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สำหรับค่าสถิติที่ใช้การวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกัน (One  
way ANOVA) โดยระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะยอมรับสมมุติฐานหลัก (H<sub>0</sub>) ก็  
ต่อเมื่อค่าความน่าจะเป็นสำหรับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังตารางที่ 25, 26

ตาราง 25 แสดงปัจจัยค่าจุนในการปฏิบัติงานงานของข้าราชการและพนักงานจ้าง  
กลุ่มเงินเนอเรชั่นวายจำแนกตามอายุ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.266	3	.089	.231	.874
With in groups	56.295	148	.384		
<b>Total</b>	<b>57.030</b>	<b>151</b>			

จากตารางที่ 25 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย  
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีอายุต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยปัจจัยค่าจุน  
ในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.874 ซึ่งมากกว่า  
ค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 26 แสดงปัจจัยค่าจุนในการปฏิบัติงานงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม  
เงินเนอเรชั่นรายจ่ายจำแนกตามระดับการศึกษา

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.595	3	.198	.520	.669
With in groups	56.435	148	.381		
Total	57.030	151			

จากตารางที่ 26 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินเนอเรชั่นราย  
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยปัจจัยค่าจุน  
ในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.669 ซึ่งมากกว่า  
ค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมุติฐานข้อที่ 2.3** สถานภาพส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อ  
ระดับปัจจัยค่าจุนในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สำหรับค่าสถิติที่ใช้การวิเคราะห์  
จะใช้ทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกัน (Independent-Sample T-Test) โดยระดับ  
ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะยอมรับสมมุติฐานหลักก็ต่อเมื่อค่าความน่าจะเป็น  
สำหรับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังตารางที่ 27

ตาราง 27 แสดงสถานภาพส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับ  
ปัจจัยค่าจุนในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.595	3	.198	.520	.669
With in groups	56.435	148	.381		
Total	57.030	151			

จากตารางที่ 27 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินเนอเรชั่นราย  
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยปัจจัยค่าจุน  
ในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.378 ซึ่งมากกว่า  
ค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมุติฐานข้อที่ 2.4** สถานภาพส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ระยะเวลา  
ในการทำงาน และการเข้ารับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยค่าจุน  
ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สำหรับค่าสถิติที่ใช้การวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกัน (One way ANOVA) โดยระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะยอมรับสมมุติฐานหลัก (H0) ก็ต่อเมื่อค่าความน่าจะเป็นสำหรับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังตารางที่ 23, 24, 25

**ตาราง 28 แสดงปัจจัยค่าจุนในการปฏิบัติงานงานของข้าราชการและพนักงานจ้าง กลุ่มเงินเนอเรชั่นรายจำแนกตามรายได้ต่อเดือน**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.730	3	.577	1.543	.206
With in groups	55.300	148	.374		
<b>Total</b>	<b>57.030</b>	<b>151</b>			

จากตารางที่ 28 แสดงให้เห็นว่าข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินเนอเรชั่นราย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีผลต่อระดับปัจจัยปัจจัยค่าจุน ในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.206 ซึ่งมากกว่า ค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**ตาราง 29 แสดงปัจจัยค่าจุนในการปฏิบัติงานงานของข้าราชการและพนักงานจ้าง กลุ่มเงินเนอเรชั่นรายจำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.315	3	.772	2.087	.104
With in groups	54.715	148	.370		
<b>Total</b>	<b>57.030</b>	<b>151</b>			

จากตารางที่ 29 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเงินเนอเรชั่นราย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีผลต่อระดับปัจจัย ปัจจัยค่าจุนในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.104 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 30 แสดงปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานงานของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่ม  
 เจนเนอเรชั่นวายจำแนกตามการเข้ารับการฝึกอบรม

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.142	3	.047	.123	.946
With in groups	56.887	148	.384		
Total	57.030	151			

จากตารางที่ 30 แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย  
 ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีการเข้ารับการฝึกอบรมต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัย  
 ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.946  
 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05

#### การเสนอแนะแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม  
 เจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา  
 พบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ การเลื่อน  
 ตำแหน่ง สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะการทำงาน และการวางแผน  
 เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมาย ยังต้องการให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสร้าง  
 แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางดังกล่าว ดังนี้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง  
 ในการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาควรสร้างแรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้เกิด  
 กำลังใจต่อบุคลากร คือ

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ควรให้  
 ความสำคัญระหว่างเจ้าหน้าที่ภายในองค์กรกับประชาชนทั่วไปเท่า ๆ กัน
2. ควรมีการปรับปรุงระบบการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้มีความรวดเร็วทันเวลา  
 ต่อการใช้งาน
3. ควรมีการจัดอบรมภายในเพื่อให้บุคลากรเข้าใจ และมีความรู้เกี่ยวกับ  
 ประสิทธิภาพส่วนบุคคลและประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้การทำงานดีขึ้น ใช้ทรัพยากรใน  
 หน่วยงานอย่างคุ้มค่ามากที่สุด สร้างขวัญและกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีความสุข มีความพอใจ  
 ในการทำงาน ซึ่งควรมีการจัดกิจกรรมที่มีการพบปะสังสรรค์กันภายในหน่วยงานบ้าง

ตามโอกาส เพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างในการทำงาน ลดการเกิดความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร  
ทำให้การทำงานราบรื่นขึ้น

4. ควรมีการพิจารณาจัดซื้อ หรือจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือใหม่ทันสมัยมาแทน  
เครื่องมือที่เก่า จะทำงานได้เสร็จทันเวลาและตอบสนององวัตถุประสงค์ เช่น รถบรรทุกเทท้าย



2530041681

## บทที่ 5

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาค้นคว้าเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา” ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานรวมถึงปัญหาอุปสรรค และเพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา โดยเก็บข้อมูลจากข้าราชการและพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา จำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย จำนวน 50 ข้อ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค ซึ่งมีลักษณะแบบปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ มีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกัน (One way ANOVA) และ (Independent-Sample T-Test) โดยโปรแกรม SPSS

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการศึกษา โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** จากข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 62.5 มีอายุระหว่าง 35-40 ปี ร้อยละ 55.90 ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 50.70 ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานจ้างมากที่สุด ร้อยละ 68.40 มีระยะเวลาในการทำงานมากที่สุด 1-5 ปี ร้อยละ 32.20 มีรายได้น้อยกว่า 10,000 บาท และ 20,001 บาท ขึ้นไป ร้อยละ 28.30 มีระยะเวลาในการทำงาน 1-5 ปี ร้อยละ 32.20 สำหรับการเข้ารับการฝึกอบรม ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม 1-5 ปี ร้อยละ 47.40

**ตอนที่ 2** ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

**2.1 ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหาร

ส่วนจังหวัดพะเยา พบว่า ในภาพรวม อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 5 ด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

**2.1.1 ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล** ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า มีความสามารถปฏิบัติงานทันเวลาตามที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้สึกภูมิใจกับผลงานของตนเอง และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของงานมากที่สุด รองลงมา เมื่อเผชิญปัญหาบุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของงานได้ ผู้บังคับบัญชาพอใจกับผลงานของบุคลากรตามลำดับ

**2.1.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ** ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่าบุคลากรได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ผู้บังคับบัญชಾವางใจให้ท่านปฏิบัติงานสำคัญ มีความเห็นต่อการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา และผลงานของบุคลากรได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ๆ ตามลำดับ

**2.1.3 ด้านลักษณะของงาน** ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่าบุคลากรมักได้เรียนรู้สิ่งใหม่จากงานที่ปฏิบัติ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อลักษณะงาน และงานที่ได้รับมอบหมายมีส่วนร่วมทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป รวมถึงลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีส่วนทำให้ท่านได้ใช้ความสามารถที่บุคลากรถนัดและลักษณะงานของท่านยากระดับใด อยู่ในระดับมากตามลำดับ

**2.1.4 ด้านความรับผิดชอบ** ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า โดยเห็นว่า บุคลากรมีความรับผิดชอบปฏิบัติงานสำเร็จแม้ล่วงเวลางาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตรงตามระยะเวลาที่กำหนด เมื่อได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงตามความถนัดผู้ปฏิบัติ สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานได้ สำหรับบุคลากรได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้า อยู่ในระดับมาก ยกเว้นบุคลากรที่ไม่เคยปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงาน ให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ ตามภาระงาน อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

**2.1.5 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน** ความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมากพบว่า ทักษะการทำงานของบุคลากรมีเพิ่มมากขึ้นตามอายุการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีการเลื่อนตำแหน่ง และองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีการ

พัฒนาความรู้ รวมถึงมีการวางแผนเพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมาย และองค์กรของท่าน มีการเลื่อนตำแหน่งการมีโอกาสดำเนินตำแหน่งจากงานที่ปฏิบัติอยู่ของบุคลากรตามลำดับ

**2.2 ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุน ในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงานและความเป็นอยู่ส่วนตัว เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

**2.2.1 ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร** ความคิดเห็นโดยรวม อยู่ใน ระดับมากพบว่า หน่วยงานมีนโยบายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารงานจัดการมีความเหมาะสมกับสภาพงานที่ท่าน ปฏิบัติ หน่วยงานมีโครงสร้างและอัตรากำลังเหมาะสม รวมถึงหน่วยงานมีการมอบหมายงาน ให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม และการเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยงานมีผลกระทบต่อ การทำงานของบุคลากรตามลำดับ

**2.2.2 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ** ความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก พบว่า หน่วยงานมีการใช้ระบบการให้ค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ท่านได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ์เบิกค่าสวัสดิการ อยู่ในระดับ มาก ยกเว้นสวัสดิการที่บุคลากรได้รับครอบคลุมทุกด้าน และมีการพิจารณาความดีความชอบ หรือปรับเงินเดือนเป็นไปตามความเหมาะสม รวมถึงเรื่องค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการที่ได้รับ เพียงพอต่อการเลี้ยงชีพของท่าน อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

**2.2.3 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา** ความคิดเห็นโดยรวม อยู่ใน ระดับมาก พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การคิด วิธีการทำงาน เมื่อเกิดปัญหาบุคลากรและผู้บังคับบัญชามักหาวิธีปรับความเข้าใจกันอย่างสันติ สำหรับความคิดเห็นที่ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี และผู้บังคับบัญชามีความเสมอภาคต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรทุกคนตามลำดับ

**2.2.4 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา** ความ คิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า ท่านและเพื่อนร่วมงานมักใช้วาจาสุภาพในการ ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรและเพื่อนร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความคิดเห็น



2530041681

เท่ากันกับเรื่องบรรยากาศการทำงานระหว่างท่านและเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปอย่างเป็นมิตร เมื่อเกิดปัญหาบุคลากรและเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามักหาวิธีแก้ไขปัญหา รวมถึงบุคลากรและเพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงานตามลำดับ

**2.2.5 ด้านสภาพการทำงานความเป็นอยู่ส่วนตัว** ความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมากพบว่า มีแสงไฟในห้องทำงานมีความสว่างพอดีสบายตา บรรยากาศสงบ เย็นสบายเหมาะกับการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรมีความสุขและพอใจกับงานและสถานที่ปฏิบัติงาน อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในหน่วยงานมีความสะดวกสบายและเพียงพอ รวมถึงบุคลากรมีความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน อยู่ในระดับมาก และระยะเวลาในการทำงาน (8 ชม/วัน) มีความเหมาะสมตามลำดับ

**ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ** ที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ผู้ศึกษาได้สรุปข้อมูลปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะ ดังนี้

สำหรับปัญหาและอุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย พบว่า มีปัญหาด้านผลการปฏิบัติงาน การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม การจัดซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีข้อเสนอแนะให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนางานให้สอดคล้องกับปัญหาดังกล่าว เพื่อเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

### ผลการทดสอบสมมติฐาน

#### สมมติฐานด้านสถานภาพบุคคล

จากสมมติฐานที่กำหนด ลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่แตกต่างกันมีปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สรุปได้ดังต่อไปนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1.** ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับปัจจัยจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายมีสถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ต่อเดือน และการเข้ารับการฝึกอบรม มีปัจจัยจูงใจในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน



**สมมุติฐานข้อที่ 2** ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีสถานภาพส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการและพนักงานจ้างกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายมีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ต่อเดือน และการเข้ารับการฝึกอบรม มีปัจจัยค้ำจุนในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

### อภิปรายผล

จากผลของการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา อภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย ลินโทรัมย์ (2554) ซึ่งได้ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของข้าราชการตุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของข้าราชการตุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถจำแนกรายด้านได้ ดังนี้

2. ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะบุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จเป็นที่พอใจงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดเวลา ผลงานเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน จะมีผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรที่จะสูงตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิตติยา สมสืบ (2553) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตในกรุงเทพมหานครผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานในระดับมากที่สุด

3. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือโดยภาพรวมมีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรมีความเห็นว่าการได้รับการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าการได้รับการยอมรับในความสามารถความไว้วางใจ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงการได้รับการยกย่องชมเชยนั้น ทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ

ทิตติยา สมลิม (2553) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า การได้รับการยอมรับนับถือ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตในกรุงเทพมหานคร โดยพนักงานมีความเห็นว่า การได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่องชมเชย และการได้รับการไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

4. ด้านลักษณะของงาน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากอาจเป็นเพราะงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ งานมีความท้าทายทำให้มีความรู้สึกอยากปฏิบัติงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม และมีอิสระในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เป็นงานที่ไม่น่าเบื่อจะมีผลต่อแรงจูงใจของบุคลากร ที่จะสูงตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณฑล รอยตระกูล (2556) ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการวิจัย พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน รวมถึงด้านลักษณะของงานด้วย

5. ด้านความรับผิดชอบ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าหน่วยงานกำหนดความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน บุคลากรมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ และงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการอุทิศเวลาอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน จะมีผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรที่จะสูงตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ มณฑล รอยตระกูล (2556) ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการวิจัย พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านความรับผิดชอบด้วย

6. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเห็นว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าการปฏิบัติงานและมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับการศึกษาต่อไประดับที่สูง หรือการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงตามด้วย จึงแสดงค่าแปลผลในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ระวีวรรณ ปัญญาช่วย (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจ

ในการทำงานของบุคลากรเทศบาลสามัญ ระดับ 1-4 ในเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า กลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานบุคลากรโดยรวมให้ความสำคัญในระดับมาก และมีความพึงพอใจในระดับมาก ในรายละเอียดของแต่ละปัจจัย พบว่า ด้านการพัฒนา และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร พบว่า ในการทำงานปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การบริหารงานในหน่วยงานมีระบบชัดเจนเป็นแบบแผนที่ดีก็จะมีผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรจะสูงตามด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสององค์ประกอบของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg และothers, 1959) กล่าวว่า ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ ในทางบวกจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนกฤต วัฒนาภูล (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทสายไฟฟ้าบางกอกเคเบิ้ล จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า นโยบายและการบริหารงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสายไฟฟ้าบางกอกเคเบิ้ล จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ โดยพนักงานมีความเห็นว่าการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนมีการชี้แจงนโยบายให้ทราบและทั่วถึงและเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านสภาพการทำงาน โดยรวมมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า เงินเดือนที่ได้รับต้องเพียงพอที่จะช่วยให้มาตรฐานการดำรงชีวิตดีขึ้น เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษต้องเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและเพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจ และความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ก็จะมีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่จะสูงตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุรักษ์ ประดับมุข (2539) ได้ศึกษาแรงจูงใจในงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจในสังกัดกองบังคับการสายตรวจและปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่า แรงจูงใจในงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับปัจจัย ส่วนบุคคลในด้านสถานภาพสมรส และปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ในด้านความอบอุ่นในองค์การ และความรู้รู้โครงสร้างองค์การ โดยที่ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพการสมรสมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจมากที่สุด สำหรับแรงจูงใจในงานนั้น พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจมีแรงจูงใจในค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจในเรื่อง

การจัดสวัสดิการให้แก่ครอบครัวข้าราชการตำรวจสายตรวจ เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น พร้อมกันนี้จะช่วยเพิ่มระดับแรงจูงใจในงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจด้วย

2. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ความสนิทสนมเป็นกันเอง การมีโอกาสร่วมกิจกรรมสังสรรค์ การที่เพื่อนร่วมงานทุกระดับให้ความเคารพนับถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกันความสบายใจที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่จะสูงตามไปด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คันคร แสงศรีจันทร์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านคู อำเภอมะนัง จังหวัดเชียงราย พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาสามารถเข้าใจนโยบายและชี้แนะแนวทางให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงานมีหลักเกณฑ์ มอบหมายงานตามความเหมาะสม บุคลากรทุกคนได้รับความยุติธรรมตามระดับความสามารถของตนเอง และให้โอกาสปรึกษาหารืออย่างเป็นทางการก็จะมีผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะสูงตามด้วย ซึ่งไม่สอดคล้องกับทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-factor Theory) ของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg และ others, 1959) องค์ประกอบด้านอนามัย (Hygiene Factors) กล่าวว่า ปัจจัยที่ช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม หรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่ การนิเทศงาน (Supervision) และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จอห์นตัน และเบวิน (Johnston และ Bavin, 1973) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานทดสอบกับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบอร์ก โดยศึกษากับประชากรจำนวน 130 คน ในโรงเรียนราษฎร์แห่งหนึ่งในประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ไม่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน และสิ่งที่ทำให้ไม่พึงพอใจในการทำงานมากที่สุด คือ สภาพการทำงานและการนิเทศงาน

4. ด้านสภาพการทำงานและความเป็นอยู่ส่วนตัวพบว่าบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยามีความรู้สึกมั่นคงต่อชีวิตเมื่อได้ปฏิบัติงานความมั่นคงที่จะได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีคุณค่า



2530041681

และมีความสำคัญต่อตนเองมากเท่าใด ก็จะมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่จะสูงตามด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรองจิต พรหมรักษ์ (2538) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัล และไม่ได้รับรางวัลจากสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า บรรณารักษ์ที่ได้รับรางวัล มีแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก บรรณารักษ์ที่ไม่ได้รับรางวัลมีแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า บรรณารักษ์ที่ได้รับรางวัล มีแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยค่าจูงมีแรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงเป็นอันดับแรก สำหรับบรรณารักษ์ที่ไม่ได้รับรางวัล อยู่ในระดับปานกลาง

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

สำหรับข้อเสนอแนะข้างต้นผู้ศึกษาได้สรุปข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับปัญหาไว้ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ควรให้ความสำคัญระหว่างเจ้าหน้าที่ภายในองค์กรกับประชาชนทั่วไปเท่า ๆ กัน
2. ควรมีการปรับปรุงระบบการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้มีความรวดเร็วทันเวลาต่อการใช้งาน
3. ควรมีการจัดอบรมภายในเพื่อให้บุคลากร เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพส่วนบุคคล และประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้การทำงานดีขึ้น ใช้ทรัพยากรในหน่วยงานอย่างคุ้มค่ามากที่สุด สร้างขวัญและกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีความสุข มีความพอใจในการทำงาน ซึ่งควรมีการจัดกิจกรรมที่มีการพบปะสังสรรค์กันภายในหน่วยงานบ้างตามโอกาสเพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างในการทำงานลดการเกิดความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร ทำให้การทำงานราบรื่นขึ้น
4. ควรมีการพิจารณาจัดซื้อ หรือจัดหาอุปกรณ์และเครื่องใหม่ทันสมัยมาแทนเครื่องมือที่เก่า จะทำงานได้เสร็จทันเวลาและตอบสนองของวัตถุประสงค์ เช่น รถบรรทุกเทท้าย

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

1. ในการศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาในครั้งนี้ ศึกษาจังหวัดเท่านั้น ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาคั้งต่อไป ควรทำการศึกษาคั้งต่อไป โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับประเทศ เพื่อให้ข้อมูลมีความชัดเจน สามารถนำไปใช้ประกอบการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพในด้าน

ต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ และเป็นการเสริมสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจแก่บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยาในครั้งนี้ เป็นงานศึกษาเชิงปริมาณ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเชิงคุณภาพ เพื่อสามารถทราบข้อมูลในเชิงลึก และนำมาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งจะสามารถรับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา และนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนางานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาต่อไป



2530041681

## บรรณานุกรม

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ. **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)**, 6(3), 51-60.
- กมลพร สอนศรี. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ/พนักงานราชการ Generation Y. **วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย**, 7(1), 39-66.
- กรองจิต พรหมรักษ์. (2538). แรงจูงใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัล และไม่ได้รับรางวัล. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- คันศร แสงศรีจันทร์. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านดู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, เชียงราย.
- นัตถรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี. (2560). โครงการประเมินผลความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนหัน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ 2560. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 19.
- ฐนิตา ปัตตานี. (2546). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- เต็มศักดิ์ สุขวบุญย์. (2552). ข้อคํานึงในการสร้างเครื่องมือประเภทมาตรประมาณค่า (Rating Scale) เพื่ อ ง า น วิ จั ย . สืบ ค ้น เมื่ อ 25 ก ัน ย า ย น 2556, จ า ก <http://www.ms.src.ku.ac.th>
- ทิตติยา สมลิบ. (2553). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตในกรุงเทพมหานคร. บธ.ม., บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ชนกฤต วัฒนากุล. (2551). ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท สายไฟฟ้า บางกอกเคเบิ้ล จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ. บธ.ม, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.



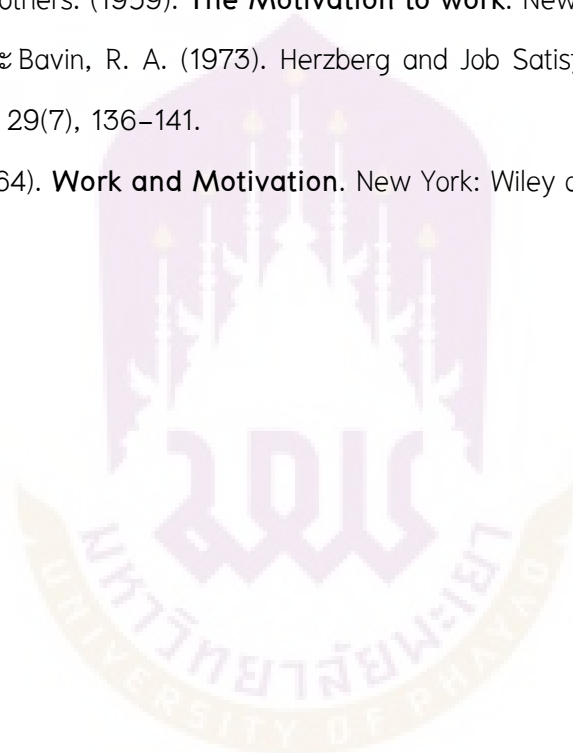
2530041681

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2560). **รายงานระบบการชำระเงิน 2560**. สืบค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2561, จาก [https://www.bot.or.th/Thai/PaymentSystems/Publication/PS\\_Annual\\_Report/AnnualReport/Payment\\_2017\\_T.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/PaymentSystems/Publication/PS_Annual_Report/AnnualReport/Payment_2017_T.pdf)
- ฉัญกิตติ จันทร์ศมี. (2557). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย กรณีศึกษา: พนักงานภายใต้ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศ บริษัท ซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัด**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยเนชั่น, ลำปาง.
- ฉันทวา เพ็งคำ. (2536). **แรงจูงใจของนักเรียนพลตำรวจตอการเขาศึกษาตอในโรงเรียนตำรวจภูธร 1**. วิทยานิพนธ์ สส.ม., มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- นครินทร์ เมฆไตรรัตน์. (2547). **สารานุกรมการปกครองท้องถิ่นไทย. หมวดแนวคิดพื้นฐานรัฐกับการปกครองท้องถิ่น (พิมพ์ครั้งที่ 1)**. กรุงเทพฯ: ธรรมดาเพรส.
- นงคินุช ขาวงาม. (2556). **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลแม่ปืม อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา**. วิทยานิพนธ์ รปม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2559). **การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 5(2), 12.**
- ประสิทธิ์ อองอาจตระกูล. (2556). **HR กับ การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม. วารสารการบริหารตน, 36(1), 33-37.**
- พรรณราย ทรัพย์ประภา. (2529). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ภราดร จำนงเวช. (2556). **คน GenY คืออะไร ทำไมองค์กรต่าง ๆ ควรต้องเจียรไนคน Gen Y?** สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2562, จาก [https://www.entaining.net/article-paradorn\\_gen-y.php](https://www.entaining.net/article-paradorn_gen-y.php)
- มณฑล รอยตระกูล. (2556). **แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่**. ศศ.บ., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- ระวีวรรณ ปัญญาช่วย. (2546). **ความพึงพอใจของพนักงานเทศบาลสามัญ ระดับ 1- 4 ในเทศบาลนคร เชียงใหม่**. บธ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ราณี อิลิชัยกุล. (2548). **เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 4 (พิมพ์ครั้งที่ 10)**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.



- รุจิภาส โพธิ์ทองแสงอรุณ. (2559). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อการดำเนินงานอุตสาหกรรมอาหาร แปรรูปประเทศไทย. **วารสารสมาคมนักวิจัย**, 20(3), 83.
- ลิขิต ชีรวะดิน. (2548). **คนไทยในอุดมคติ**. กรุงเทพฯ: แม็ค.
- ลีอรัตน์ อนุรัตน์พานิช. (2558). ทศนคติต่อ Generation Y ของผู้เข้าร่วมอบรมเรื่อง เข้าใจ ผูกพัน รักรักษา จูงใจ Generation Y. **Veridian E-Journal Silpakorn University**, 8, 39-47.
- วัฒนพล สีสาวีโลลักษณ์. (2559). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย กรณีธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่. บธ.บ., มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพฯ.
- วุฒิสาร ตันไชย. (2547). การกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่น. **ความก้าวหน้าหลังรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540**. กรุงเทพฯ: คลังวิชา.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2544). **ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวัฒน์ ณ ปทุม. (2552). การสรรหาบุคลากรเจนวาย. **Make Money10**, 112, 70-71.
- สาริณี โชติวงศ์ชาคร. (2559). **การแบ่ง Gen แต่ละยุคแต่ละสมัย**. สืบค้นเมื่อ 16 ธันวาคม 2561, จาก <https://www.salineehot.com/การแบ่ง-gen-แต่ละยุคแต่ละสมัย>
- สุรศักดิ์ วณิชขวณานกุล. (2553). **แรงจูงใจและการจูงใจ**. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2560, จาก <http://www.novabizz.com/NovaAce/Motives.htm>
- เสนาะ ตีเยาว์. (2553). **หลักการบริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. (2550). **กระบวนการพัฒนา GEN Y**. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์.
- อนิวัช แก้วจำนง. (2552). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ = Human resource management**.  
สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อนุรักษ์ ประดับมุข. (2539). **การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจในสังกัดกองบังคับการสายตรวจ และปฏิบัติกองพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล**. กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- อเนก สุวรรณบัณฑิต และภาสกร อุดลพัฒน์กิจ. (2550). **จิตวิทยาบริการ**. กรุงเทพฯ: อุดลพัฒน์กิจ.

- อััจจิม่า บำเพ็ญบุญ. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม  
เจเนอเรชั่นวาย. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 14, 97-104.
- อารยา เดชภิมล. (2546). *ปัญหาการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณี  
องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี*. รป.ม.,  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- DePoy, E. และ Gilson, S. (2012). *Human Behavior Theory and Application : A Critical  
Thinking Approach*. Sage Publications: Inc.
- Herzberg, F. และ others. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Johnston, R. และ Bavin, R. A. (1973). Herzberg and Job Satisfaction. *Personal Practice-  
Bulletin*, 29(7), 136-141.
- Vroom, H. V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley and Sons Inc.





ภาคผนวก



2530041681

UP Theses 59214124 independent study / rev: 21072562 23:20:36 / seq: 45

## แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

### เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม Generation Y ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา”

โดยนางสาวณัฐธภา เชื้อนวัง

**แบบสอบถาม** ชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม Generation Y ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 สถานภาพบุคคล ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม Generation Y ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรค ที่ส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Generation Y ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

**ตอนที่ 1** สถานภาพบุคคล(รายละเอียดเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม)

**คำชี้แจง :** โปรดเขียนเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าตัวเลขที่กำหนดให้

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  23-28 ปี  29-34 ปี  35-40 ปี
3. ระดับการศึกษา (สูงสุด)
  - ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช. หรือปวส.)
  - ระดับอนุปริญญา
  - ระดับปริญญาตรี
  - สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประเภทตำแหน่งงาน
  - ข้าราชการ
  - พนักงานจ้าง
5. ระยะเวลาในการทำงาน
  - น้อยกว่า 1 ปี
  - 1 - 5 ปี
  - 6 - 10 ปี
  - 11 ปีขึ้นไป

## 6. รายได้ต่อเดือน

- น้อยกว่า 10,000 บาท
- 10,001 – 15,000 บาท
- 15,001 – 20,000 บาท
- 20,001 บาทขึ้นไป

## 7. การเข้ารับการฝึกอบรม

- ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม 1 – 5 ปี
- 1 – 5 ครั้ง
- 6 – 10 ครั้ง
- 10 ครั้งขึ้นไป

**ตอนที่ 2** ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม Generation Y ใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

**คำชี้แจง :** โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียดและพิจารณาข้อความดังกล่าวว่าสอดคล้องกับข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานเพียงใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลขซึ่งมีความหมาย ดังนี้ ระดับ 5 = มากที่สุดหรือดีมาก 4 = มากหรือดี 3 = ปานกลางหรือพอใช้ 2 = น้อยหรือต่ำกว่ามาตรฐาน 1 = น้อยที่สุดหรือต้องปรับปรุงแก้ไข

**ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม Generation Y ใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา**

ที่	ข้อมูลที่สอบถาม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	<b>ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล</b>					
1.	ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของงาน					
2.	เมื่อเผชิญปัญหาท่านสามารถแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของงานได้					
3.	ท่านรู้สึกภูมิใจกับผลงานของตนเอง					
4.	ผู้บังคับบัญชาพอใจกับผลงานของท่าน					
5.	ท่านสามารถปฏิบัติงานทันเวลาตามที่ได้รับมอบหมาย					

ที่	ข้อมูลที่สอบถาม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	<b>ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ</b>					
6.	เพื่อนร่วมงานรู้สึกพอใจกับการปฏิบัติงานของท่าน					
7.	ท่านได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ					
8.	ผู้บังคับบัญชาวางใจให้ท่านปฏิบัติงานสำคัญ					
9.	ผลงานของท่านได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่นๆ					
10.	ความเห็นต่อการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีส่วนในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของท่าน					
	<b>ด้านลักษณะของงาน</b>					
11.	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีส่วนทำให้ท่านได้ใช้ความสามารถที่ท่านถนัด					
12.	ท่านมักได้เรียนรู้สิ่งใหม่จากงานที่ปฏิบัติ					
13.	ท่านมีความพึงพอใจต่อลักษณะงานที่ท่านระดับใด					
14.	งานที่ได้รับมอบหมายมีส่วนทำให้ท่านรู้สึกมีแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป					
15.	ลักษณะงานของท่านยากระดับใด					
	<b>ด้านความรับผิดชอบ</b>					
16.	ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตรงตามระยะเวลาที่กำหนด					
17.	ท่านมีความรับผิดชอบปฏิบัติงานสำเร็จแม้ล่วงเวลางาน					
18.	ท่านไม่เคยปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานตามภาระงาน					
19.	ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ					
20.	เมื่อได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงตามความถนัดท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานได้					
	<b>ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</b>					
21.	องค์กรของท่านมีการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม ชัดเจน					
22.	องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ เช่น การศึกษาดูงาน การอบรม					
23.	ทักษะการทำงานของท่านเพิ่มมากขึ้นตามอายุการทำงาน					
24.	ท่านวางแผนเพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมาย					
25.	ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งจากงานที่ปฏิบัติอยู่					

ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่ม Generation Y ใน  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

ที่	ข้อมูลที่สอบถาม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	<b>ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร</b>					
26.	หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างและอัตรากำลังเหมาะสม					
27.	หน่วยงานของท่านมีนโยบายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
28.	หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม					
29.	การเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยงานมีผลกระทบต่อการทำงานของท่าน					
30.	ระบบการบริหารงานจัดการมีความเหมาะสมกับสภาพงานที่ท่านปฏิบัติ					
	<b>ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ</b>					
31.	หน่วยงานของท่านใช้ระบบการให้ค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถ					
32.	ค่าตอบแทนและค่าสวัสดิการที่ได้รับเพียงพอต่อการเลี้ยงชีพของท่าน					
33.	การพิจารณาความดีความชอบหรือปรับเงินเดือนเป็นไปตามความเหมาะสม					
34.	สวัสดิการที่ท่านได้รับครอบคลุมทุกด้าน					
35.	ท่านได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้สิทธิ์เบิกค่าสวัสดิการ					
	<b>ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</b>					
36.	ผู้บังคับบัญชามีความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรทุกคน					
37.	เมื่อเกิดปัญหาท่านและผู้บังคับบัญชามักหาวิธีปรับความเข้าใจกันอย่างสันติ					
38.	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในถ่ายทอดแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง					
39.	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
40.	ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การคิดวิธีการทำงาน					

ที่	ข้อมูลที่สอบถาม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	<b>ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา</b>					
41.	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการ					
42.	เมื่อเกิดปัญหาท่านและเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามักหาวิธีแก้ไขปัญหา					
43.	บรรยากาศการทำงานระหว่างท่านและเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างเป็นมิตร					
44.	ท่านและเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน					
45.	ท่านและเพื่อนร่วมงานมักใช้วาจาสุภาพในการปฏิบัติงาน					
	<b>ด้านสภาพการทำงานความเป็นอยู่ส่วนตัว</b>					
46.	แสงไฟในห้องทำงานมีความสว่างพอดี สบายตา บรรยากาศสงบเย็นสบายเหมาะกับการทำงาน					
47.	ระยะเวลาในการทำงาน (8 ชม./วัน) มีความเหมาะสม					
48.	อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆในหน่วยงานมีความสะดวกสบายและเพียงพอ					
49.	ท่านมีความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน					
50.	ท่านมีความสุขและพอใจกับงานและสถานที่ปฏิบัติงาน					



2530041681



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อสกุล-	ณัฐธภา เชื้อนวัง
วัน เดือน ปี เกิด	4 สิงหาคม 2532
สถานที่เกิด	พะเยา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2555 น.บ., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก
ที่อยู่ปัจจุบัน	99 ม.7 ตำบลบ้านใหม่ อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา 56000
ผลงานตีพิมพ์	ณัฐธภา เชื้อนวัง (ผู้บรรยาย). (8 มิถุนายน 2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา. ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 5 (หน้า 140-155). พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา



2530041681