

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดนครปฐม

### Factors Affecting Work Motivation of Municipalities' Officials in Nakhon Pathom Province

สรัญพัทธ์ เอี้ยวเจริญ<sup>1</sup>

ปภาวดี มนต์วีรัต<sup>2</sup>

ราณี อิลิชัยกุล<sup>3</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดนครปฐม (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม (3) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมจำแนกตามประเภทเทศบาล (4) ศึกษาข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ทั้งเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล จำนวน 268 คน จากประชากรทั้งสิ้น 813 คน สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า (1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบด้านความพยายามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านความมุ่งมั่นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้แก่ นโยบายและการบริหาร ความสำเร็จในงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงาน ความมั่นคงในงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยตัวแปรทั้ง 8 สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 86.70 (3) เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมจำแนกตามประเภทเทศบาล พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงที่สุด รองลงมา คือ พนักงานเทศบาลนคร และพนักงานเทศบาลตำบล และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ ของแรงจูงใจ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมแต่ละประเภทเทศบาลไม่แตกต่างกัน และรายด้านไม่แตกต่างกัน (4) ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้แก่ ควรพิจารณาปรับเพิ่มค่าตอบแทน ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวมากขึ้น รวมทั้งพิจารณาจัดระบบการให้รางวัลเพื่อการจูงใจ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันในลักษณะทีม

**คำสำคัญ :** ปัจจัยที่ส่งผล แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พนักงานเทศบาล

<sup>1</sup> นักศึกษา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



## ABSTRACT

The purposes of this research were to (1) study work motivation of municipalities' officials in Nakhon Pathom province (2) study factors affecting work motivation of municipalities' officials in Nakhon Pathom province (3) compare work motivation of municipalities' officials in Nakhon Pathom province, classified by type of municipalities (4) study recommendations to enhance work motivation of municipalities' officials in Nakhon Pathom province.

Sample consisted of 268 municipalities' officials in Nakhon Pathom province including city municipality, town municipalities and sub-district municipalities, from population of 813. Accidental sampling method was applied. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, F-test and stepwise multiple regression analysis.

Research results revealed that work motivation of municipalities' officials in Nakhon Pathom province was at high level, with the highest on effort aspect and the lowest on intention (2) factors affecting work motivation of municipalities' officials in Nakhon Pathom province were: organization policy and administration, achievement, work itself, recognition, advancement, security, responsibility, and relationship with others, all 8 variables could predict work motivation at 86.70 percent (3) as for comparison result; work motivation of town municipalities' officials was the highest, followed by motivation of city municipality's officials, and sub-district municipalities' officials, respectively When considering in each motivation elements found that work motivation of town municipalities' officials and sub-district municipalities' officials did not differ as a whole or in individual aspects (4) recommendations were: the organizations should bring into consideration the increase in compensation, rules and regulations should be deregulated so to facilitate workflow, reward system should be developed, and working in teams should be fostered in all tasks and activities at all times.

**Keywords :** Factors Affecting, Work Motivation, Municipalities' Officials

## บทนำ

ในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) “คน” นับเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะหากคนหรือบุคลากรขององค์การสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ก็ย่อมส่งผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การตามไปด้วย แต่การที่บุคคลจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและอย่างเต็มศักยภาพนั้น ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของบุคลากรเป็นสำคัญ

แรงจูงใจ เป็นสภาวะของความเต็มใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยสามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานได้ในขณะเดียวกัน (วันชัย มีชาติ, 2548: 70) แรงจูงใจมีองค์ประกอบสำคัญคือความพยายาม



ความมุ่งมั่น การมีทิศทาง และการมีเป้าหมาย (ปภาวดี มนต์วีรัต, 2554: 19-22) ซึ่งหากองค์ประกอบทั้ง 4 ประการอยู่ในระดับสูง แรงจูงใจของบุคคลย่อมสูงตามไปด้วย แรงจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การ เพราะทำให้บุคลากรมีความตั้งใจและเต็มใจที่จะทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น รวมไปถึงส่งผลให้บุคลากรพร้อมที่จะดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์การ ตลอดจนคงอยู่กับองค์การอย่างยาวนานต่อไป บุคลากรที่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน จะมีความ เฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงาน ผลงานที่ได้จึงมักมีคุณภาพต่ำ หรืออาจสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์การได้

การจูงใจบุคลากรเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้บริหารที่จะต้องหาวิธีการที่เหมาะสมในการจูงใจบุคลากร ซึ่งสิ่งที่ควรพิจารณา คือ การพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อแรงจูงใจ ซึ่งโดยทั่วไปปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย โดยปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าในงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความสำเร็จในงาน และปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ ความมั่นคงในงาน นโยบายและการบริหาร เงินเดือน/ผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และสภาพการทำงาน ซึ่งหากองค์การและผู้บริหารทำความเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ รวมทั้งทำความเข้าใจผลของปัจจัยต่อระดับแรงจูงใจของบุคคล ก็ย่อมสามารถหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจที่พึงปรารถนา อันจะเป็นที่มาของการเสริมสร้างความรักความพอใจในงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การอุทิศตนในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาผลประโยชน์ร่วมกันขององค์การในหมู่บุคลากร (สมใจ ลักษณะ, 2549: 63) เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้กำหนดให้เทศบาลในประเทศไทยมีทั้งหมด 3 ประเภท อันได้แก่ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ซึ่งเทศบาลแต่ละประเภทมีลักษณะและองค์ประกอบที่แตกต่างกันออกไป โดยเทศบาลนครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับเมืองขนาดใหญ่ที่มีประชากรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป และมีรายได้เพียงพอต่อการให้บริการสาธารณะตามหน้าที่ที่กฎหมายบัญญัติไว้ สำหรับเทศบาลเมืองเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับเมืองขนาดกลาง ส่วนเทศบาลตำบลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับเมืองขนาดเล็ก เทศบาลในจังหวัดนครปฐมนั้นมีจำนวนทั้งสิ้น 19 แห่ง ประกอบด้วยเทศบาลนคร จำนวน 1 แห่ง เทศบาลเมือง จำนวน 3 แห่ง และเทศบาลตำบล จำนวน 15 แห่ง มีบุคลากรในการปฏิบัติงานซึ่งได้แก่ พนักงานเทศบาล รับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ และให้บริการงานด้านต่างๆ อาทิเช่น ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง ตลอดจนถึงการส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว แก่ประชาชนในเขตพื้นที่นั้นๆ ซึ่งพนักงานเทศบาลเหล่านี้หากปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง ก็ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทำให้ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่ของเทศบาลนั้นๆได้รับผลประโยชน์สูงสุดตามไปด้วย จากเหตุผลดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับใด และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และเกิดผลสืบเนื่อง ต่อประโยชน์สุขของประชาชนในพื้นที่ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม
3. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมจำแนกตามประเภทเทศบาล



## ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ แบ่งเป็น ลักษณะงาน ความก้าวหน้า ความยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในงาน และปัจจัยสุขอนามัย แบ่งเป็น เงินเดือน/ผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน และนโยบายและการบริหาร ตลอดจนศึกษาถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ความพยายาม ความมุ่งมั่น การมีทิศทาง และการมีเป้าหมาย

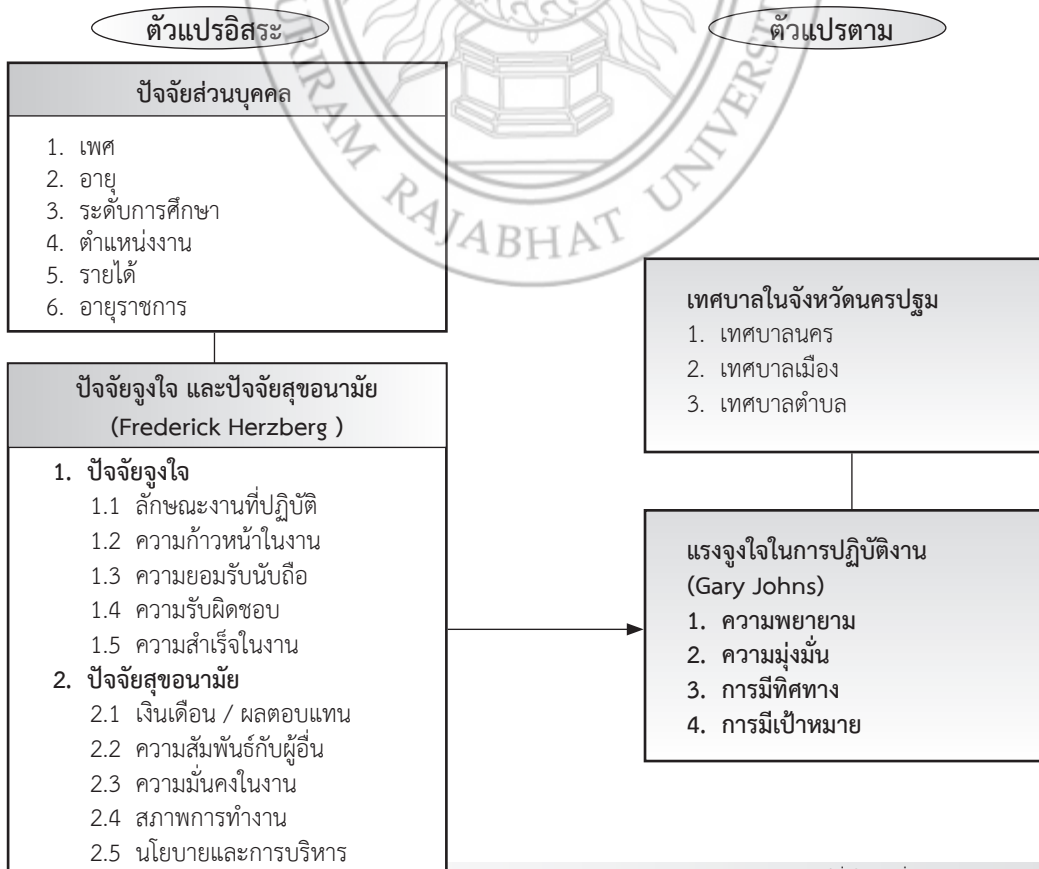
2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม รวม 19 แห่ง จำนวนพนักงาน 813 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ตัวแทนพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม จำนวน 268 คน คำนวณจากสูตรการคำนวณของทาโรยามาเน (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ระดับ .05

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาเฉพาะพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม รวมทั้งสิ้น 19 แห่ง ประกอบด้วย เทศบาลนคร จำนวน 1 แห่ง เทศบาลเมือง จำนวน 3 แห่ง และเทศบาลตำบล จำนวน 15 แห่ง

4. ขอบเขตด้านระยะเวลาการศึกษา การศึกษาครั้งนี้มีระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ตั้งแต่เดือน มิถุนายน – เดือนกรกฎาคม 2555 เป็นเวลา 2 เดือน รวมระยะเวลาตลอดการศึกษาทั้งสิ้น 8 เดือน

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น Frederick Herzberg (ชูชัย สมितिโก 2554: 267-278) และ Gary Johns (1996: 159 อ้างใน ปภาวดี มนตรีวัตร 2554: 21-22) มาบูรณาการให้เหมาะสมและสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิด ได้ดังนี้





## สมมติฐานการวิจัย

**สมมติฐานที่ 1** ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับปานกลาง

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมไม่มีความแตกต่างกัน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม มีวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมรวมทั้งสิ้น 19 แห่ง ประกอบด้วย เทศบาลนคร จำนวน 1 แห่ง เทศบาลเมือง จำนวน 3 แห่ง และเทศบาลตำบล จำนวน 15 แห่ง รวมพนักงานทั้งสิ้น 813 คน กลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ความคลาดเคลื่อนที่ระดับ .05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 268 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ อย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551: 29) จำแนกตามสัดส่วนของแต่ละเทศบาล แล้วเก็บตัวอย่างแบบบังเอิญ

### 2. เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยการหาความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยมีค่าความเชื่อมั่นทางสถิติเท่ากับ .990

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ประสานงานขอความร่วมมือจากนายกเทศมนตรีของเทศบาลแต่ละแห่ง จำนวน 19 แห่ง คือ เทศบาลนคร จำนวน 1 แห่ง เทศบาลเมือง จำนวน 3 แห่ง และเทศบาลตำบล จำนวน 15 แห่ง สามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาได้ จำนวน 268 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดค่าสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.96) โดยองค์ประกอบด้านความพยายามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.20) รองลงมา การมีทิศทาง (ค่าเฉลี่ย 3.02) การมีเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 2.90) และความมุ่งมั่น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.89)

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัว ดังนี้ (1) นโยบายและการบริหาร (2) ความสำเร็จในงาน (3) ลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ (4) ความยอมรับนับถือ (5) ความก้าวหน้าในงาน (6) ความมั่นคงในงาน (7) ความรับผิดชอบ และ (8) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยตัวแปรทั้ง 8 ตัว สามารถ

พยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมได้ร้อยละ 86.70 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = 0.86, p < 0.05$ )

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ เงินเดือน/ผลตอบแทน และสภาพการทำงาน ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดปฐม

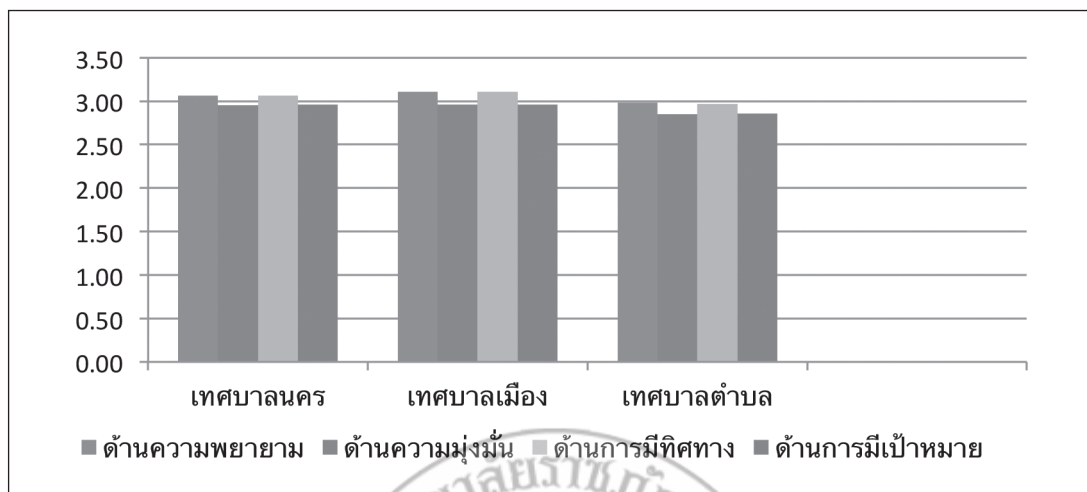
3. เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมจำแนกตามประเภทเทศบาล พบว่า พนักงานเทศบาลเมือง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.04) รองลงมา คือ พนักงานเทศบาลนคร (ค่าเฉลี่ย 3.01) และพนักงานเทศบาลตำบล มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบของแรงจูงใจ ด้วยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม จำแนกตามประเภทเทศบาลที่ระดับนัยสำคัญ .05 F มีค่าเท่ากับ 1.028 และ Sig มีค่าเท่ากับ .359 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 แสดงว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมแต่ละประเภทไม่แตกต่างกัน และรายด้านไม่แตกต่างกัน (ดังแสดงในตารางที่ 1 และภาพที่ 1)

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม จำแนกตามประเภทเทศบาล

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน		SS	df	MS	F	Sig
1. ความพยายาม	ระหว่างกลุ่ม	.593	2	.296	.730	.483
	ภายในกลุ่ม	107.505	265	.406		
	รวม	108.097	267			
2. ความมุ่งมั่น	ระหว่างกลุ่ม	.673	2	.337	.846	.430
	ภายในกลุ่ม	105.443	265	.398		
	รวม	106.116	267			
3. การมีทิศทาง	ระหว่างกลุ่ม	.707	2	.353	1.004	.368
	ภายในกลุ่ม	93.305	265	.352		
	รวม	94.001	267			
4. การมีเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	.717	2	.358	1.395	.250
	ภายในกลุ่ม	68.034	265	.257		
	รวม	68.750	267			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.655	2	.327	1.028	.359
	ภายในกลุ่ม	84.438	265	.319		
	รวม	85.093	267			

\*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05





ภาพที่ 1 การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม จำแนกตามประเภทเทศบาล

จากตารางที่ 1 และภาพที่ 1 ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม จำแนกตามประเภทเทศบาล ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม แต่ละประเภทเทศบาลไม่แตกต่างกัน และรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยนี้ อภิปรายตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังนี้

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบด้านความพยายามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งน่าจะเป็นเพราะบุคลากรได้มีการนำความรู้ ความสามารถไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เมื่อเปรียบเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า เป็นไปตามแนวคิดของ ดิน ปรัชญพฤทธ์ (2527: 425 อ้างใน ปภาวดี มนตรีวัต 2554: 20) ซึ่งอธิบายว่า แรงจูงใจมีที่มาจากการที่บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงานและยังสอดคล้องกับแนวคิดจากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (สุพานี สฤษฏ์วานิช 2552: 163-165) ซึ่งอธิบายว่า บุคคลจะมีแรงจูงใจเมื่อได้ใช้ความสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและกระตือรือร้นจะปฏิบัติงานต่อไป

เมื่อเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พินิจ ทางทอง (2549) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประสงค์ ภาเรือง (2551) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลจังหวัดอุบลราชธานี” ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความมุ่งมั่น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการขาดการส่งเสริมที่ดีขององค์กร ทั้งในด้านของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งถือเป็นตัวแปรสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรอยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน ฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำให้เกิดขึ้นในทุกหน่วยงาน หากทุกคนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีก็ย่อมส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นและความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ แต่หากบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วก็จะทำให้ประสิทธิภาพของงานลดน้อยลงไปด้วย

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย 8 ปัจจัย ได้แก่ (1) นโยบายและการบริหาร (2) ความสำเร็จในงาน (3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (4) ความยอมรับนับถือ (5) ความก้าวหน้าในงาน (6) ความมั่นคงในงาน (7) ความรับผิดชอบ และ (8) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหน่วยงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมมีการกำหนดนโยบายในการทำงานที่ชัดเจนทำให้ง่ายต่อการปฏิบัติ ประกอบกับมีความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ และงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่มีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานยังมีความสัมพันธ์ที่ดีทำให้มีความสามัคคีกันภายในหน่วยงาน อีกทั้งการดำเนินการกิจของเทศบาลในด้านต่างๆ ได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 ซึ่งมีภาระงานในชั้นพื้นฐานเหมือนกันอันส่งผลให้พนักงานเทศบาลทุกแห่งปฏิบัติงานในลักษณะที่ไม่แตกต่างกันมาก ไม่มีการแข่งขันกันภายในหน่วยงาน ระดับความเครียดของพนักงานจึงมีไม่มากนัก จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

เมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับแนวคิดจากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (ชูชัย สมิทธิโก 2554: 276-278) ซึ่งอธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานเกิดจากปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในงาน ความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ในส่วนของความสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้น เฮอร์ชเบิร์ก อธิบายว่า เป็นปัจจัยป้องกัน ซึ่งแม้องค์กรจะจัดให้ ก็ไม่มีผลต่อความพอใจของบุคลากร ฉะนั้น จากคำอธิบายของเฮอร์ชเบิร์ก ความสัมพันธ์กับผู้อื่นจึงไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ผลการค้นพบในครั้งนี้ จึงไม่สอดคล้องกับแนวคิดของเฮอร์ชเบิร์ก

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม พบว่า ปัจจัยด้านเงินเดือน/ผลตอบแทน และสภาพการทำงาน ปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยนี้ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมแต่อย่างไร อาจเป็นเพราะอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับจากหน่วยงานเป็นไปตามเกณฑ์ของข้าราชการที่ค่อนข้างมีความชัดเจนอยู่แล้ว อีกทั้งพนักงานเทศบาลส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ดังนั้นอัตราการขึ้นเงินเดือนของพนักงานแต่ละคนจึงไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้นปัจจัยด้านเงินเดือน/ผลตอบแทน จึงไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เพราะพนักงานได้รับผลตอบแทนที่เป็นไปตามเกณฑ์ และมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันจึงไม่ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานแต่อย่างไร และหากพิจารณาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล ซึ่งบางแห่งปัจจุบันมีการจัดสรรเงินโบนัสประจำปีในอัตราค่อนข้างสูงต่างๆ ที่ด้วยฐานะแล้วเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กกว่า จึงทำให้เกิดข้อเปรียบเทียบเกิดขึ้น สำหรับปัจจัยด้านสภาพการทำงานเมื่อพิจารณาถึงสถานที่ สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน ตลอดจนรวมถึงวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่มีความเพียงพออยู่แล้ว

เมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับแนวคิดจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) (สมยศ นาวิการ 2543: 298-300) กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์จะมีผลต่อพฤติกรรม หากความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการนั้นจะไม่ใช่สิ่งจูงใจแต่อย่างไร นอกจากนั้นยังเป็นไปตามแนวคิดของเฮอร์ชเบิร์ก (ชูชัย สมิทธิโก 2554: 276-278) ซึ่งอธิบายว่า เงินเดือน/ผลตอบแทน และสภาพการทำงาน เป็นปัจจัยป้องกัน ไม่ส่งผลต่อความพอใจ ฉะนั้นข้อค้นพบครั้งนี้จึงสนับสนุนแนวคิดนี้ นั่นคือ ปัจจัยป้องกันหรือปัจจัยค้ำจุน เป็นเพียงปัจจัย ที่ป้องกันความไม่พอใจ จึงยอมไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากร

### 3. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม พบว่า พนักงานเทศบาลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.96) เมื่อพิจารณาจำแนกเทศบาลแต่ละประเภทในจังหวัดนครปฐม พบว่า พนักงานเทศบาลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ พนักงานเทศบาลเมือง (ค่าเฉลี่ย 3.04)





รองลงมา คือ พนักงานเทศบาลนคร (ค่าเฉลี่ย 3.01) และพนักงานเทศบาลตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.92) และพบว่าเทศบาลนครและเทศบาลเมืองมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในระดับที่ใกล้เคียงกัน แต่เทศบาลตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับที่ต่ำกว่า ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเทศบาลนครและเทศบาลเมืองมีขนาดของขอบเขตการบริหารที่ใหญ่กว่าเทศบาลตำบล ส่งผลทำให้อำนาจของผู้บริหารมีมากขึ้นซึ่งโอกาสในความก้าวหน้าทางราชการมีมากขึ้น ทำให้พนักงานเทศบาลทั้ง 2 ประเภท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกัน ประกอบกับเทศบาลนครและเทศบาลเมืองมีจำนวนประชากรที่อยู่ในความรับผิดชอบจำนวนมากกว่าเทศบาลตำบล ซึ่งอาจทำให้มีภาระงานที่มากกว่าและงานมีความท้าทายความสามารถมากกว่าเพราะต้องให้บริการกับประชาชนที่มีจำนวนมากกว่า ซึ่งเมื่อปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จมากก็ยิ่งจะทำให้ประชาชนในพื้นที่ยอมรับและยกย่องมากขึ้น จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นจึงอาจส่งผลให้พนักงานเทศบาลนครและพนักงานเทศบาลเมืองมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าเทศบาลตำบล

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม แต่ละประเภทเทศบาลไม่แตกต่างกัน และรายด้านไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ด้านความพยายาม ความมุ่งมั่น การมีทิศทาง และการมีเป้าหมายไม่มีความแตกต่างกัน

ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ (McClelland) (พูลสุข สังข์รุ่ง 2549: 151) ซึ่งกล่าวว่า ความต้องการในการทำงานของมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการของคนที่ จะทำการใดๆ เพื่อให้ตนเองก้าวไป ความสำเร็จ หรือความเป็นเลิศ โดยพยายามจะทำการต่างๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมเสมอ พร้อมกับแสวงหาโอกาสที่จะได้รับผิดชอบการทำงานสำคัญ และพยายามแสวงหาวิธีการที่จะให้งานสำเร็จพร้อมทั้งหาวิธีการที่จะให้ตนเองได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของตนเอง 2) ความต้องการ มีอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการของคนที่พยายามทำให้ผู้อื่นกระทำหรือคิดในทางเดียวกับที่ตนกำหนดไว้ เป็นความต้องการของคนที่พยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และ 3) ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่คนปรารถนาจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น อยากให้ตนเองเป็นที่รักใคร่ของผู้อื่น และต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ คนที่ต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่นสูงจะเป็นผู้ที่ชอบผูกมิตร ชอบให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทุกสถานการณ์มากกว่าที่จะมุ่งแข่งขันและเป็นผู้ที่พยายามเข้าใจผู้อื่นอยู่เสมอ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม สามารถสรุปรายละเอียดเพื่อเป็นแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมให้ตรงกับความต้องการ ดังนี้

1.1 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พนักงานเทศบาลต้องการทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ดังนั้นผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานเทศบาลเพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและควรมีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบขององค์กรที่ล้าสมัย เข้มงวด ขึ้นตอนที่ยุ่งยากให้มีความยืดหยุ่นและทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันให้มากขึ้น

1.2 ด้านความก้าวหน้าในงาน พนักงานเทศบาลต้องการให้ หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรได้ มีโอกาสก้าวหน้าโดยส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อ หรือส่งไปฝึกอบรมอยู่เสมอและต้องการให้หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและยุติธรรม ดังนั้นหน่วยงานควรส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อ หรือส่งไปฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้และควรจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและยุติธรรมเพื่อพนักงานจะได้มีแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ



มากยิ่งขึ้นและควรมีการพิจารณาการให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษต้องมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และมีความยุติธรรม โดยผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับรู้ในความคิดของตนและมีโอกาส เลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ตลอดจนได้รับรางวัลพิเศษ ซึ่งจะทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

1.3 ด้านความยอมรับนับถือ พนักงานเทศบาลต้องการให้บุคคลอื่นมองว่าเป็นคนที่มีความสำคัญมากกว่านี้ ดังนั้นพนักงานเทศบาลควรปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับในความสามารถ

1.4 ด้านความรับผิดชอบ พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมต้องการความมีอิสระในการคิดแก้ปัญหา และปรับปรุงงานให้มากกว่านี้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมอบอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหา และปรับปรุงงานของตนเองตามควรแก่กรณีและผู้บังคับบัญชาควรเน้นการทำงานเป็นทีม และควรเห็นความสำคัญของการระดมความคิดเห็น โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น อันเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร ทำให้เกิดความพึงพอใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน เกิดวัฒนธรรมที่ช่วยกระตุ้นการทำงาน และอุทิศตนให้แก่องค์กร

1.5 ด้านความสำเร็จในงาน พนักงานเทศบาลต้องการการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมากกว่านี้ ดังนั้นพนักงานเทศบาลควรกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.6 ด้านเงินเดือน/ผลตอบแทน พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม มีความเห็นว่ารายได้และสวัสดิการที่ได้รับมีความยุติธรรมเมื่อเทียบกับงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรพิจารณาปรับอัตราค่าจ้างขึ้นเงินเดือน หรือจัดสวัสดิการอื่นๆ ให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ สถานะ ทางเศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนรวมถึงการพิจารณาเทียบเคียงกับองค์กรอื่นที่มีสถานะจัดกลุ่มอยู่ในประเภทเดียวกันและผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญต่อการประเมินการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานมากขึ้น

1.7 ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น พนักงานเทศบาลต้องการความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ไปจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและต้องการให้เพื่อนร่วมงานยอมรับความคิดเห็นของท่านดังนั้นหน่วยงานควรจัดกิจกรรมที่สร้างความสามัคคีและเชื่อมความสัมพันธ์ให้กับพนักงานในหน่วยงาน

1.8 ด้านความมั่นคงในงาน พนักงานเทศบาลต้องการให้หน่วยงานส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เช่น การส่งเสริมให้ศึกษาต่อ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น ดังนั้น หน่วยงานจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง อาจจัดอบรมภายในหน่วยงาน หรือส่งไปหน่วยงานภายนอก และการจัดตั้งกองทุนศึกษาต่อ ตลอดจนการจัดการจัดหาทุนการศึกษาต่อจากภายนอกทั้งของภาครัฐและเอกชน

1.9 ด้านสภาพการทำงาน พนักงานเทศบาลต้องการมีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่ครบถ้วนและเพียงพอต่อการใช้งานดังนั้นหน่วยงานควรจัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานเพิ่มเติมให้เพียงพอต่อการใช้งานและความจำเป็นและควรมีการจัดสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับการทำงาน เช่น มีอากาศถ่ายเทดี มีแสงสว่างเพียงพอ

1.10 ด้านนโยบายและการบริหาร พนักงานเทศบาลต้องการให้มีการสั่งการเฉพาะในสายการบังคับบัญชา และไม่มีการสั่งงานข้ามสายงานดังนั้นผู้บริหารควรสั่งงานพนักงานเทศบาลเฉพาะในส่วนงานที่พนักงานเทศบาลนั้นๆ รับผิดชอบ เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วและเรียบร้อยและควรมีการแจ้งนโยบายเป้าหมาย ตลอดจนแนวทางการทำงานให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบก่อนเสมอ เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดความกระจ่างชัดเจนและเตรียมความพร้อมได้ทัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรทุกชั้นตอน

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเชิงคุณภาพเพื่อให้สามารถทราบข้อมูลในเชิงลึกและนำมาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในครั้งนี้

2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานเทศบาลในพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน



เช่น เมืองกับชนบท ระบบการบริหารงาน และจำนวนของพนักงานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน เป็นต้น



### เอกสารอ้างอิง

- ชูชัย สมบัติโก (2554) จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปภาวดี มนต์รีวัต (2554) “การจูงใจและการสร้างขวัญกำลังใจ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 6 หน้า 21-22 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ประสงค์ ภาเรือง (2551) “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลจังหวัดอุบลราชธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- พินิจ ทางทอง (2549) “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 5” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- พูลสุข สังข์รุ่ง (2549) มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- “พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 รวมทั้งที่ได้แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 11 พ.ศ. 2543” (2496, 17 กุมภาพันธ์) หน้า 1-32
- มังกร งามอาจ (2547) “แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูสายปฏิบัติงานการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ราชภัฏอุบลราชธานี
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) “ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง” ในเอกสารการสอนชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 2 หน่วยที่ 6 หน้า 13-30 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วันชัย มีชาติ (2548) พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณสุขกรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมใจ ลักษณะ (2549) การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์ การพิมพ์
- สมยศ นาวิการ (2543) การบริหารและพฤติกรรมองค์การ (Management and Organizational Behavior) พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา
- สุพานี สฤกษ์วานิช (2552) พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี พิมพ์ครั้งที่ 2 ปทุมธานี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

