

การศึกษาระบบการจัดการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง)

**Management System's Effects Work Motivation Of Public Servants  
At Royal Irrigation Department (Central)**

ธัญลักษณ์ บาซอ<sup>1</sup> และ ดร.นารีนี แสงสุข<sup>2</sup>  
(Thanyalak Basor<sup>1</sup> and Narinee Saengsook, Ph.D<sup>2</sup>)

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระบบการจัดการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง) โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระบบการจัดการภายในองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง) (2) เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง) กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการ จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการ แบบสอบถามเกี่ยวกับระบบการจัดการ แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจและแบบสอบถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป (SPSS) ในการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง) ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ระบบการจัดการ คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการประสานงาน และด้านการควบคุม มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง) ที่แตกต่างกัน

**คำสำคัญ :** ระบบการจัดการ, แรงจูงใจ, การปฏิบัติงานของข้าราชการ

---

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## ABSTRACT

A study on management system's effects work motivation of public servants at royal irrigation department (Central) Objectives: 1) to study the management system's effects work motivation of public servants at royal irrigation department (Central) 2) to study the factors work motivation of public servants at royal irrigation department (Central), with 320 sample size. The Questionnaire is research instrument with personal factor of sample include the management factor question, work motivation question and opinion question. The researcher take analysis with SPSS program for find the result in basic statistic and Multiple regression analysis.

The study found that: 1) Sex, age, education level and operation period different effects work motivation of public servants at royal irrigation department (Central) that is not different with significantly at .05 level 2) Management factor such as Planning, Organizing, Leading and Controlling have effects work motivation of public servants at royal irrigation department (Central) is different

**Keywords:** management, motivation, performance of civil servants

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กรมชลประทาน เป็นหน่วยงานนำ PMQA ขับเคลื่อนทั่วทั้งองค์กร ประสบความสำเร็จด้วยการเริ่มต้นจากการมอบนโยบายให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารที่แจ้งทำความเข้าใจกับบุคลากรในทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานของกรม สร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรมและค่านิยมขององค์กร และสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบและนำไปปฏิบัติ โดยแต่งตั้งคณะทำงานในระดับต่าง ๆ เพื่อเป็นเครือข่ายในการขับเคลื่อนในทิศทางเดียวกัน โดยมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ “น้ำดี แผนชัด มีส่วนร่วม พัฒนาคน พัฒนางาน สร้างความสุข” สิ่งนี้ PMQA ให้กับกรมชลประทาน คือ เป็นเครื่องมือตรวจสอบสุขภาพขององค์กร ทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาส ในการกำหนดวิธีปรับปรุงองค์กรให้มีคุณภาพดีขึ้น ทำให้สามารถส่งมอบคุณภาพทั้งผลผลิตและบริการที่ดีให้กับผู้รับบริการ และทำให้มีภาพลักษณ์ที่ดีในการบริหารจัดการ ได้รับความพึงพอใจจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2559)

ปัจจุบันสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ไม่ว่าจะเป็นภาวะวิกฤติทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา รวมทั้งต้องติดตามระเบียบข้อบังคับของรัฐ อันสืบเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยไม่คาดคิด ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้สื่อหรือวิธีจูงใจให้ถูกต้องตรงกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร และควรจะให้เจ้าหน้าที่แต่ละสิ่งได้อย่างเหมาะสม วิธีการจูงใจที่ถูกต้องจะต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องควบคู่กับความสำเร็จขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) เทคนิคควบคุมงาน ได้แก่ เทคนิคการควบคุมงาน แบบเอาใจคนงาน 2) การใช้อำนาจหน้าที่ 3) การให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หรือที่สามารถตีค่าเป็นเงินได้ และ 4) ผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มีใช้ตัวเงิน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพออกมาให้แก่องค์กร ซึ่งมีหลากหลายวิธีในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและบุคลากรได้ เช่น การให้ความสำคัญกับสวัสดิการ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน จัดการอบรมและสัมมนาที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน การสื่อสารภายในองค์กร เป็นต้น การสร้างแรงจูงใจควรสร้างความเข้าใจในทิศทางที่ตรงกัน แล้วจึงนำวิธีต่าง ๆ ไปประยุกต์และปรับใช้ให้ตรงกับจุดประสงค์นั้น ๆ รวมถึงการพูดคุย รับฟังปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ จากบุคลากร ก่อนที่จะมีการนำวิธีการหรือนโยบายเข้ามาใช้งานจริงภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเกิดผลลัพธ์ที่น่าพอใจตามที่มีการวางแผนเอาไว้ รวมถึงช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรและเกิดบรรยากาศการทำงานที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีได้ (HumanSoft, 2022)

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร เพราะบุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ทำให้มีขวัญกำลังใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน จากข้อมูลที่ได้กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ที่กรมชลประทาน (ส่วนกลาง) จึงมีความสนใจที่จะศึกษาซึ่งจะเป็นข้อมูลที่สามารถเป็นแนวทางในการบริหารงานให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคล

สอดคล้องกับองค์กร และการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการในกรมชลประทาน ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบการจัดการภายในองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง)

### สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาระบบการจัดการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง) กำหนดสมมติฐานดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง)
2. ระบบการจัดการมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง)

### ขอบเขตของการวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยนี้จะอธิบายในประเด็นหัวข้อดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จากบทความ เว็บไซต์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาระบบการจัดการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ (ส่วนกลาง)
2. ขอบเขตด้านประชากร ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการในสังกัดกรมชลประทาน (ส่วนกลาง) จำนวน 320 คน
3. ขอบเขตด้านเนื้อหา
  - ตัวแปรอิสระ ได้แก่ (1) ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา และ 4) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน
  - (2) ระบบการจัดการ ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดการองค์กร 3) ด้านการประสานงาน และ 4) ด้านการควบคุม
  - ตัวแปรตาม ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ความมั่นคงในงาน 4) ความก้าวหน้าในสายงาน 5) ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน 6) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 7) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษาครั้งนี้ตั้งแต่วันที่เดือนสิงหาคม – ธันวาคม 2565

## แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าตำราเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องการศึกษาระบบการจัดการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการจัดการ

อนิวัช แก้วจำนง (2556) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การทำงานเป็นขั้นตอน โดยการวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำ การควบคุม และมีการประสานงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ (POLC) เป็นแนวความคิดกระบวนการจัดการของ Louis A. Allen ในการวิจัย ประกอบด้วย

P - Planning การวางแผน คือ การกำหนดภารกิจต่างๆ เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงาน

O - Organizing การจัดการองค์การ คือ การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ ตลอดจนการทำงานของทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง

L - Leading ภาวะการณืเป็นผู้นำ คือ ภาวะในการควบคุมการทำงานให้สำเร็จลุล่วงโดยต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนอยากร่วมทำงานได้

C - Controlling การควบคุม คือ การติดตามและประเมินผล รวมหมายถึงการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (HRNOTE, 2019)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัย Two-Factors Theory ของ Herzberg ประกอบด้วย (1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยมากระตุ้นจูงใจที่จะทำให้พนักงานทุ่มเททำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ได้แก่ 1.1) ความสำเร็จของงาน หมายถึง ผลงานที่วัดจากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและความพอใจในผลการปฏิบัติงาน 1.2) การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชื่นชม เชื่อถือไว้วางใจในผลงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น 1.3) ลักษณะงาน หมายถึง งานที่ต้องทำและท้าทายในความสามารถ คิดค้นสิ่งใหม่ 1.4) ความรับผิดชอบ หมายถึง การจัดลำดับการทำงานได้เอง รู้จักหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบโดยไม่มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด 1.5) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หมายถึง การได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม 1.6) โอกาสเจริญในงาน หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสดำเนินการพัฒนาความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน (2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในการทำงานและเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ได้แก่ 2.1) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง นโยบายที่ผู้บังคับบัญชาจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงานภายในองค์กร 2.2) การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การปกครองของผู้บังคับบัญชาในเรื่องความเป็นธรรม ความรู้ ความสามารถในการบริหารและการปกครอง หรือการใช้เทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กรได้ 2.3) สภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

เช่น บรรยากาศ ทำเลที่ตั้ง อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ สิ่งอำนวยความสะดวก 2.4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความเป็นกันเองและปรึกษาหารือ ช่วยเหลือในงาน 2.5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ที่มีการช่วยเหลือ สนับสนุนตลอดจนการปรึกษารื้อกันระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง 2.6) ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในอาชีพ และความมั่นคงในตำแหน่งงาน 2.7) เงินเดือน หมายถึง สิ่งตอบแทนเป็นเงินที่จ่ายแก่พนักงานตามความเหมาะสมกับงาน รวมถึงการเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือนให้เกิดความพอใจในองค์กร

โดยสรุปทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของ Frederick Herzberg เป็นทฤษฎีที่ให้ความสนใจในเรื่องของตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่ส่งผลให้พนักงานพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยแยกการจูงใจออกเป็นสองปัจจัยคือ ปัจจัยจูงใจกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและ ปัจจัยที่สองคือ ปัจจัยค้ำจุน ช่วยลดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานยังคงปฏิบัติงาน วรรณิตา กันหา (2562, อ้างถึงใน นิตินพ ภูตะโชติ, 2557)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การศึกษากระบวนการจัดการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง) ผู้ศึกษาได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

อุษา เฟื่องประยูร (2558) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่าจากสมมติฐาน สภาพส่วนบุคคลต่างกันมีผลปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้เป็นเพราะจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล ในภาพรวมพบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และสถานที่ทำงานต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตำแหน่งรายได้ต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อริศรา ขอบจิต (2560) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของครูบนพื้นที่สูง (ภาคเหนือตอนบน) เขตชายแดนไทย-พม่า: กรณีศึกษา ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมแรงจูงใจภายนอกในการทำงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านความต้องการขั้นพื้นฐาน ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ด้านความมั่นคงในอาชีพ และด้านปฏิสัมพันธ์ในสังคม อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงทั้งในมิติของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวตลอดเวลาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดในสังคม ฉะนั้นแรงจูงใจภายนอกจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ครูทำงานได้อย่างเต็มที่เต็มกำลังความสามารถ โดยปราศจากความกังวลใจในการปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินชีวิตประจำวัน

จารุเนตร เกื้อภักดิ์ (2559) ศึกษาเรื่องแนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยภาพรวมมีความต้องการ

พัฒนาศักยภาพในระดับมาก ผลการวิจัยทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา มีระดับความต้องการพัฒนาที่ไม่แตกต่างกันมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนส่วนใหญ่ยังคิดว่าตนเองควรจะได้รับสวัสดิการมากกว่าที่เป็นอยู่ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าในงาน ค่าตอบแทน และความเชี่ยวชาญในงานปัจจุบัน แต่ความคิดขั้นตอนการทำงาน ยังยึดวิธีการเก่า ๆ อยู่ในขณะเดียวกัน ความต้องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนที่เพิ่มขึ้นอาจเป็นเพราะคนรุ่นใหม่ที่เข้าทำงาน มองเห็นช่องทางการพัฒนาบวกกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้นกว่ายุคก่อน ซึ่งกลยุทธ์หรือวิธีการพัฒนาศักยภาพที่มหาวิทยาลัยใช้กับบุคลากรควรพัฒนาไปอย่างหลากหลายพร้อมกับมองความต้องการของตัวบุคคลมากขึ้น

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ศึกษาคือข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง) จำนวน 1,412 คน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีคำนวณในการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยโดยใช้สูตร Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกินร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระบบการจัดการ สร้างขึ้นตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว จำนวน 16 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการประสานงาน และด้านการควบคุม

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สร้างขึ้นตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว จำนวน 26 ข้อ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าในสายงาน ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิด เป็นการแสดงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ

ทั้งนี้ แบบสอบถามได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน แล้วนำผลมาคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index: IOC) ได้ค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.642 จากนั้นนำแบบสอบถามหาค่าความเชื่อมั่นจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน ได้ค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.948 จึงนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์ไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 ชุด เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป (SPSS) ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis; MRA) เพื่อเป็นการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระว่าจะมีผลกระทบต่อตัวแปรตามอย่างไร

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.60 มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.20 การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.60 และมีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.60

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการจัดการ

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการจัดการ ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการประสานงาน และด้านการควบคุม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของระบบการจัดการ พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.420 อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านการวางแผน พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.433 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า องค์กรกำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.510 อยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านการจัดการองค์กร พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.354 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า องค์กรกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.470 อยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านการประสานงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.407 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า องค์กรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่พันธกิจ และข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.480 อยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านการควบคุม พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.456 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เมื่อมีปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้บังคับบัญชาได้ให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้ท่านอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.530 อยู่ในระดับมากที่สุด

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าในสายงาน ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.437 อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ความสำเร็จในการทำงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.492 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่านสามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและทันเวลา มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.560 อยู่ในระดับมากที่สุด

การได้รับการยอมรับนับถือ พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.536 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ท่านปฏิบัติอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.590 อยู่ในระดับมากที่สุด



ความมั่นคงในการทำงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.427 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า องค์กรมีนโยบายการบริหารงานที่ทำให้ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.450 อยู่ในระดับมากที่สุด

ความก้าวหน้าในสายงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.436 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.560 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.210 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่านได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรมและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.370 อยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.470 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่านได้รับคำแนะนำและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่านได้อย่างดี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.520 อยู่ในระดับมากที่สุด

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.487 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า องค์กรมีการจัดสภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.530 อยู่ในระดับมากที่สุด

### อภิปรายผล

จากการทดสอบสมมติฐานระบบการจัดการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง) สามารถอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน (ส่วนกลาง) ที่ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ อุษา เฟื่องประยูร (2558) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี พบว่า สภาพส่วนบุคคลต่างกันมีผลปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระบบการจัดการ ที่อยู่ในระดับความพึงพอใจมากที่สุด พบว่าด้านการควบคุม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาพบว่า องค์กรติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแผนและนโยบายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เมื่อมีปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้บังคับบัญชาได้ให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้ท่านอย่างเต็มที่ และผู้บังคับบัญชาของท่านคอยควบคุมการปฏิบัติงานของท่านโดยตรง เพื่อให้งานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับกลุ่มตัวอย่าง เมื่อองค์กรควบคุมนโยบายต่าง ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้ ผู้บังคับบัญชาร่วมช่วยเหลืออย่างเต็มที่ และคอยดูแลงานต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขและทำงานได้ประสพผลสำเร็จมากขึ้นและสามารถแบ่งงานให้สอดคล้องกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ

กูริวิชญ์ โทสุรินทร์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดคือ ความสำเร็จในการทำงาน รองลงมาคือ ความรับผิดชอบลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และที่น้อยที่สุดคือ การได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งนี้ การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อาจเป็นเพราะ ข้าราชการครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่อยู่ในระดับความพึงพอใจมากที่สุด พบว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาพบว่าผู้บังคับบัญชาไว้วางใจ มอบหมายงานสำคัญให้ท่านปฏิบัติอยู่เสมอ ได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ ผลงาน และความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และ ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นคณะทำงานหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง เพราะการได้รับการยอมรับนับถือในการทำงาน เป็นเครื่องพิสูจน์ฐานะ ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างได้ว่าหน้าที่การงานบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด สอดคล้องกับ วรรณิดา กันหา (2562) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่มีระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสำเร็จของงานที่ทำ รองลงมาคือ การได้รับการยอมรับนับถือ และความมั่นคงในงาน พบว่าให้ความสำคัญกับทุก ๆ ข้อในระดับมากที่สุด

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านคำตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ จากผลการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่พบว่า ปัจจัยคำตอบแทนไม่เพียงพอต่อการเลี้ยงชีพในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในระดับที่น้อย และสวัสดิการบางประเภทยังไม่เป็นธรรมสำหรับข้าราชการ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการพิจารณาปัจจัยที่มากำหนดอัตราคำตอบแทน เช่น ความชำนาญ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน เป็นต้น อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม และให้ความสำคัญกับสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อรักษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับมากที่สุด และอาจทำให้แรงจูงใจในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน พบว่า ประชากรตัวอย่างให้ความสำคัญกับด้านการได้รับการยอมรับนับถือมากที่สุดค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งในการทำงาน การให้เกียรติกันถือเป็นเรื่องที่ดีและมีความเหมาะสม ควรให้เกียรติกันไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดหรือตำแหน่งใดก็ตาม

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรพิจารณาหาวิธีการวิจัยในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์หรือการสนทนากลุ่มเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ความคิดเห็นและคำตอบที่ได้ข้อมูลที่เป็นจริงมากขึ้น

2. การวิจัยครั้งต่อไป นำปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่สำคัญมาปรับใช้เพิ่มเติม เพื่อให้สามารถให้พัฒนาปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้มากขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- จารุเนตร เกื้อภักดิ์. (2559). แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2557). พฤติกรรมองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภูริวิชญ์ โทสุรินทร์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันองค์กรของข้าราชการครูโรงเรียนในสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วรรณิดา กันหา. (2562). แรงจูงใจในการทำงานกับความต้องการอยู่ต่อของพนักงานธนาคารในจังหวัดเพชรบูรณ์. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2559). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. ค้นเมื่อ 15 กันยายน 2565, จาก <https://www.opdc.go.th/content/Nzc>
- อนิวัช แก้วจำนง. (2556). หลักการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 4). นำศิลป์โฆษณา กรุงเทพฯ.
- อริศรา ขอบจิต. (2560). แรงจูงใจในการทำงานของครูบนพื้นที่สูง (ภาคเหนือตอนบน) เขตชายแดนไทย-พม่า: กรณีศึกษา ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุษา เฟื่องประยูร. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- HRNOTE. (2019). POLC – ทฤษฎีการจัดการที่สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร. ค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2565, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190619-polc-management-concept/>
- HumanSoft. (2022). รวมแนวคิดสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีให้บุคลากรในองค์กร. ค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2565, จาก <https://www.humansoft.co.th/th/blog/how-to-motivate-your-employees>