

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง



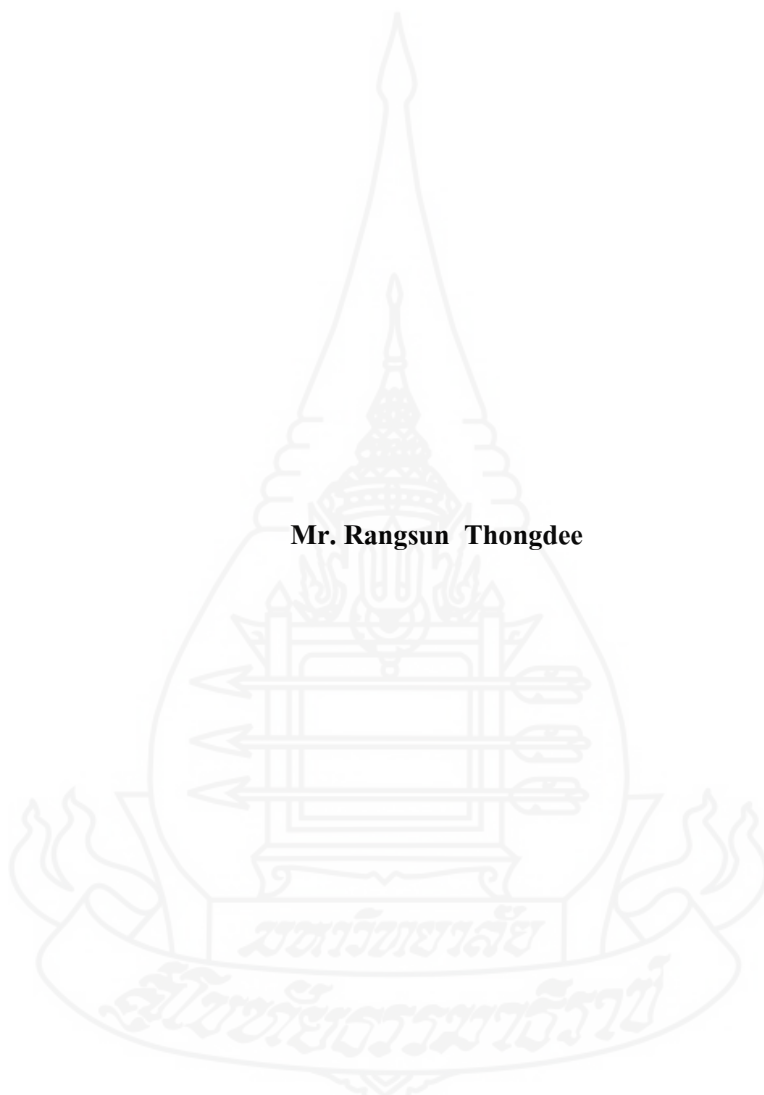
นายรังสรรค์ ทองดี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2557

Factors Affecting Work Motivation of Excise Department Officials in Central Offices

Mr. Rangsun Thongdee



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2014

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง
ชื่อและนามสกุล	นายรังสรรค์ ทองดี
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	1. รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต 2. รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อิศัยกุล

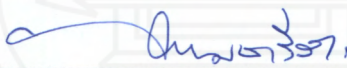
วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2558

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อิศัยกุล)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(ศาสตราจารย์ ดร. สิรีวรรณ ศรีพหล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ บัณฑิตที่ส่งผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วกลาง
ผู้วิจัย นายรังสรรค์ ทองดี รหัสนักศึกษ 2533005324 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ภาวดี มนตรีวัต (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล
ปีการศึกษา 2557

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วกลาง (2) เปรียบเทียบระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ในส่วกลาง จำแนกตามปัจจัยส่วบุคคล (3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงงูใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วกลาง (4) เสนอแนะแนวทางเสริมสร้างแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วกลาง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วกลาง จำนวน 1,287 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 309 คน คำนวณจากสูตรของทาโรยามาเน่ กำหนดขนาดตัวอย่างแบบสัดส่วน และสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามซึ่งใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 304 คน และแบบสัมภาษณ์ซึ่งใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ในภาพรวม บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วกลาง มีระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด โดยด้านความพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (2) เมื่อเปรียบเทียบแรงงูใจในการปฏิบัติงานฯ จำแนกตามปัจจัยส่วบุคคล พบว่า ผู้ที่มีอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่งานแตกต่างกัน มีแรงงูใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน นอกนั้นไม่แตกต่าง (3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กร แบบการบริหาร ระบบ และโครงสร้างองค์กร โดยตัวแปรทั้ง 4 สามารถพยากรณ์แรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วกลางได้ร้อยละ 46.30 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (4) ข้อเสนอแนะสำคัญได้แก่ ควรสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ให้มากขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการบริหาร คิดตั้งระบบสารสนเทศที่ทันสมัยสนับสนุนการทำงาน และกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับความรับผิดชอบ

คำสำคัญ บัณฑิตที่ส่งผล แรงงูใจในการปฏิบัติงาน กรมสรรพสามิตในส่วกลาง

Thesis title: Factors Affecting Work Motivation of Excise Department Officials in Central Offices

Researcher: Mr. Rangsun Thongdee; **ID:** 2533005324;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Papavadee Montriwat, Associate Professor;

(2) Dr. Ranees Esichaikul, Associate Professor; **Academic year:** 2014

Abstract

The objectives of this study were to (1) investigate the levels of work motivation of Excise Department officials in Central Offices (2) compare the levels of work motivation of Excise Department officials in Central Offices classified by personal factors, (3) study factors affecting work motivation of Excise Department officials in Central Offices and (4) recommend the appropriate guideline to enhance work motivation of Excise Department officials in Central Offices.

Population consisted of 1,287 officials of Excise Department in Central Offices. Samples of 309 officials were obtained via Taro Yamane calculation. Proportional and accidental random sampling methods were applied. Instruments used were questionnaire for 304 samples and in-depth interview for 5 samples. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, and multiple regression.

Research result revealed that (1) in the overall view, work motivation of Excise Department officials in Central Offices was in highest level with the highest mean on work effort, and the lowest mean on goals in work (2) when compared work motivation by personal factors, differences were found among motivation of those with different ages, marital status, education levels, salary levels, work duration, and job positions (3) factors affecting work motivation were strategy, style, system and structure, all of which could predict work motivation of the officials at 46.30 percent with 0.05 level of statistical significance (4) major recommendations were; officials should be provided with more understanding on organizational strategy, they should have more participation opportunities in the administration, modern information technology should be installed to support the operation, and the officials should be empowered appropriately in accordance with their job responsibilities.

Keywords: Factors Affecting, Work Motivation, Excise Department in the Central Offices

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต ซึ่งได้ให้ความกรุณาในการให้คำปรึกษา ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนของการวิจัยด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดีเสมอมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูง ขอขอบพระคุณคณาจารย์จากสาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกท่านที่ให้ความรู้ตลอดปีการศึกษา

ขอขอบคุณนางนิษานันท์ อัครนวิศิฐ คุณประภา โตจาด และคุณพรชัย ทรัพย์มูล ผู้เชี่ยวชาญ ที่ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง สำนักมาตรฐานและพัฒนาการ จัดเก็บภาษี 2 และสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ลพบุรีทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย จนทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงมีต่อการศึกษาของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็น เครื่องบูชาพระคุณบุพการีผู้ให้ความรัก ความอบอุ่น ตลอดจนบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างพื้นฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัยจนประสบความสำเร็จ

รังสรรค์ ทองดี

กุมภาพันธ์ 2558

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
สมมติฐานของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่ได้รับ	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
ความหมาย ความสำคัญ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	11
โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ	25
โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และอัตรากำลังข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง กรมสรรพสามิต	30
กรอบแนวคิดการวิจัย	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล	47
การวิเคราะห์ข้อมูล	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	50
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	55
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	60
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	67
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ผลของปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	75
ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	76
ตอนที่ 7 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารตำแหน่งผู้อำนวยการส่วน จำนวน 5 คน.....	82
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	85
สรุปการวิจัย.....	85
อภิปรายผล.....	93
ข้อเสนอแนะ.....	96
บรรณานุกรม.....	99
ภาคผนวก.....	103
ก แบบสอบถาม.....	104
ข แบบสัมภาษณ์.....	117
ประวัติผู้วิจัย.....	119

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงคุณลักษณะความเป็นเลิศ 8 ประการ ซึ่งเป็นผลจาก โครงสร้าง 7 – S.....	27
ตารางที่ 2.2 แสดงอัตราค่าจ้างข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง.....	35
ตารางที่ 3.1 บุคลากรกรมสรรพสามิตส่วนกลาง.....	45
ตารางที่ 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	46
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามเพศ.....	50
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามอายุ.....	51
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามสถานภาพ.....	51
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามระดับการศึกษา.....	52
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามอัตราเงินเดือน.....	52
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามระยะเวลา การปฏิบัติงาน.....	53
ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ในการปฏิบัติงาน.....	54
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	55
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ด้านความพยายามในการทำงาน.....	55
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน.....	56
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ด้านการมีทิศทางการทำงาน.....	57
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน.....	58
ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง จำแนกตามเพศ.....	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง จำแนกตามอายุ.....	60
ตารางที่ 4.15 วิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc test) ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามอายุ.....	61
ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง จำแนกตามสถานภาพ.....	61
ตารางที่ 4.17 วิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc test) ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามสถานภาพ.....	62
ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	62
ตารางที่ 4.19 วิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc test) ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	63
ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง จำแนกตามอัตราเงินเดือน.....	63
ตารางที่ 4.21 วิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc test) ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกอัตราเงินเดือน.....	64
ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	65
ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน.....	65
ตารางที่ 4.24 วิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc test) ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ในการปฏิบัติงาน.....	66

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง.....	67
ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	68
ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านกลยุทธ์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	69
ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านระบบที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	70
ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของบุคลากร กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐาน ขององค์การ ด้านบุคลากรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	71
ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของบุคลากร กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานฯ ด้านแบบการบริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	72
ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของบุคลากร กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ด้านทักษะ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	73
ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของบุคลากร กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ด้านค่านิยมร่วม ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	74
ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยโครงสร้างพื้นฐาน ในการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง.....	75

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.35 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ในการทำงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม.....	76
ตารางที่ 4.36 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้างองค์การ.....	77
ตารางที่ 4.37 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์.....	77
ตารางที่ 4.38 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านระบบ.....	78
ตารางที่ 4.39 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร.....	79
ตารางที่ 4.40 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านแบบการบริหาร.....	80
ตารางที่ 4.41 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านทักษะ.....	81
ตารางที่ 4.42 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่านิยมร่วม.....	82

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 แสดงผลการปฏิบัติงานจะถูกกำหนดโดยปัจจัยสามอย่าง: ความสามารถ สภาพแวดล้อมและแรงจูงใจ.....	12
ภาพที่ 2.2 แสดงทฤษฎีความคาดหวังของวรูม.....	16
ภาพที่ 2.3 แสดงทฤษฎีความคาดหวังของลอว์เลอร์และพอร์ดเตอร์.....	17
ภาพที่ 2.4 เปรียบเทียบทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ กับ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y.....	23
ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่าง โครงสร้างพื้นฐานของ McKinsey 7-S.....	27
ภาพที่ 2.6 โครงสร้างของกรมสรรพสามิต.....	33
ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	36



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การที่องค์กรจะมั่นคงประสบความสำเร็จได้นั้นก็ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจำเป็นอย่างไรบุคคลากรจะต้องได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านปัจจัยการบริหารและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหาร ซึ่งความสำเร็จของการบริหารส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับทรัพยากรในการบริหาร (ทองหล่อ เดชไทย, 2545) จึงจำเป็นอย่างไรที่จะต้องมีการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรด้วยการเพิ่มสมรรถภาพขีดความสามารถของบุคลากร โดยให้การสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (สุรเชษฐ์ สถิตนิรามัย, 2543)

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อประเทศและองค์กรในฐานะที่ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กรทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาระดับประเทศและระดับองค์กร การที่ประเทศมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพก็เป็นตัวนำพาให้เศรษฐกิจสังคมการเมืองและสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ดีขึ้นไปด้วย การที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในทุกด้าน หากมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงสิ่งเดียวที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำผลสำเร็จของชัยชนะมาสู่องค์กรเพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในการแข่งขันด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้รัฐบาลและผู้บริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อหวังผลในระยะยาว นอกจากนี้การจัดการบุคคลยังมีความสำคัญยิ่งในการมุ่งดำเนินการให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งหมดปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลตลอดจนพนักงานต้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ (แสงวัน ยศเรือง, 2546 : 86)

การทำงานที่มีประสิทธิภาพและผู้ทำงานมีความสุขเป็นหัวใจสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรก้าวไปข้างหน้ามีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยอดเยี่ยมและก้าวนำองค์กรประเภทเดียวกันได้อย่างเต็มภาคภูมิการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางดังกล่าวหนีไม่พ้นความสามารถของผู้นำในการ โน้มนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทและมีความเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กร (ทองใบสุคชารี, 2543 : 193) โดยแนวคิดหลักที่ผู้นำองค์กรนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลให้ประสบความสำเร็จคือการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงสุดส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลหรืออินทรีย์ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตนนั่นคือความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ซึ่งแต่ละบุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้จะเป็นผลมาจากลักษณะของบุคคลบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กร (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2547 : 240) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะช่วยสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงสุดและยังช่วยให้บุคคลคงรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้แล้วนอกจากนี้แรงจูงใจยังเป็นหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยสมยศ นาวิการ (2549 : 288) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับปัจจัยสามอย่างได้แก่ ความสามารถ (ความสามารถที่จะทำงาน) สภาพแวดล้อม (เครื่องมือและข้อมูลที่ต้องใช้ทำงาน) และแรงจูงใจ (ความปรารถนาที่จะทำงาน) ถ้าบุคคลขาดความสามารถแล้วผู้บริหารสามารถให้การฝึกอบรมหรือทดแทนบุคคลได้ถ้าพวกเขามีสภาพแวดล้อมของงานไม่ดีโดยปกติผู้บริหารสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้แต่ถ้าแรงจูงใจคือปัญหาแล้วผู้บริหารจะมีหน้าที่ทำทายนมากขึ้นพฤติกรรมของบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนและผู้บริหารอาจจะไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าทำไมบุคคลไม่ถูกใจและจะถูกเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างไรซึ่งถ้าผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในสิ่งที่บุคคลต้องการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์แล้วสิ่งนี้ก็จะกลายเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นไม่เพียงแต่ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานเท่านั้นแต่ยังส่งผลดีต่อองค์กร คือช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความรู้ความสามารถมาร่วมงาน ต่อผู้บริหาร คือ ช่วยให้การมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และต่อบุคลากร คือ ช่วยให้ผู้บุคลากรสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน รวมทั้งยังทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานไม่เบื่อหน่ายงานหรือหลีกเลี่ยงงาน

ในแง่ของการบริหารงานแล้ว หน่วยงานใดก็ตามทั้งภาครัฐ และเอกชน ผู้บริหารของ หน่วยงานนั้น จะต้องรู้จักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ จึงจะตัดสินใจว่า ผู้บริหารมีคุณภาพเพียงใด สำหรับผู้ปฏิบัติงาน หลังจากได้รับการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาแล้ว การจะปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลของการปฏิบัติงานของตนเองว่าได้รับการสนองความต้องการของตนเองหรือไม่ ฉะนั้น ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน คือ เป็นการตอบสนองความต้องการของแต่ละคน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานก็เกิดขึ้น

การจูงใจหรือแรงจูงใจ (Motivation) จึงเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาพฤติกรรม องค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาวิธีการและเทคนิคที่จะทำให้สมาชิกปฏิบัติงานและทุ่มเทให้กับ องค์กรอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะกับผู้บริหารสมัยใหม่ที่ต้องเป็นทั้งผู้จัดการและผู้นำ (Manager and Leader) ได้อย่างเหมาะสม โดยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพในโลกปัจจุบันและ อนาคต คงไม่สามารถชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการเช่นในอดีต เนื่องจาก สภาพแวดล้อมทั้งในระดับบุคคลและสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป ในปัจจุบันบุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น มีทัศนคติ และความต้องการในการทำงาน ตลอดจนการใช้ชีวิตที่แตกต่างจากอดีต สังคมมีความ ซับซ้อนเกี่ยวข้องกันมากขึ้น ทำให้การสั่งงาน (Directing) แบบตัดสินใจและชี้แนะเพียงอย่างเดียว หรือที่เรียกว่า การบริหารงานแบบเผด็จการไม่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็ม ใจและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ นอกจากนี้พนักงานรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ทักษะ และ ความสามารถมากขึ้น ก็พร้อมที่จะรับผิดชอบมากขึ้น และคงไม่พอใจในการปฏิบัติงานตามคำสั่ง เพียงอย่างเดียว แต่บุคคลจะต้องการอำนาจในการตัดสินใจ ความพอใจ และความภาคภูมิใจในงาน เพื่อที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ การจูงใจจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสมควร ต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและเทคนิค ตลอดจนสังเคราะห์ประสบการณ์จากชีวิตจริง เพื่อที่จะกระตุ้นให้ สมาชิกในองค์กรแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันบุคคลทั่วไปที่ ทำงานในองค์กรต่าง ๆ ก็สมควรต้องศึกษาการจูงใจ เพื่อที่จะเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลและ องค์กร (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2551 : 78)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและ ความสุขของผู้ร่วมงานด้วย องค์กรใดก็ตามหากบุคลากรไม่ได้รับแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ก็จะเป็น ผลเสียหนึ่งที่จะทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำ คุณภาพงานลดลง และจะมี ปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดมีแรงจูงใจต่อบุคลากรในการทำงานสูง ย่อม ส่งผลในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจ (Motivation) เป็นสิ่งที่ควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือความปรารถนา (Desires) ที่พยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การจูงใจเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งในการบริหารที่นักบริหารจะต้องเข้าใจ เนื่องจากการจูงใจนั้นจะเป็นตัวกระตุ้นให้งานมีประสิทธิภาพสูงได้ โดยปกติแล้วเทคนิคการจูงใจจะแทรกอยู่กับกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร การจูงใจนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น บุคลากรที่ได้รับการจูงใจมากก็จะค้นหาวิธีการที่จะเพิ่มทักษะ และพยายามที่จะทำงาน โดยใช้ทักษะให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น อุทิศร่างกาย แรงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจนั้นต้องมียอดประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ความพยายาม ความมุ่งมั่น การมีทิศทาง การมีเป้าหมาย (เป้าหมาย มนตรีวัต) เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของแรงจูงใจ พบว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่บุคลากรจะต้องมีความพยายาม ความมุ่งมั่น มีทิศทางและมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่จึงจะนับได้ว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสำหรับบุคลากรกรมสรรพสามิตใน ส่วนกลาง ข้อเท็จจริงที่ปรากฏคือ บุคลากรระดับปฏิบัติงานมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับปริมาณงานซึ่งย่อมส่งผลต่อขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันอาจจะนำมาซึ่งผลทางลบต่อการปฏิบัติหน้าที่โดยรวม

กรมสรรพสามิต นับเป็นหน่วยงานสำคัญหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีเพื่อเป็นรายได้เข้ารัฐ และนำมาพัฒนาประเทศ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตได้ตามเป้าหมายและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กระทรวงการคลังได้กำหนดไว้ กรมสรรพสามิตได้นำแนวทางการบริหารซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุและวิธีการ ซึ่งคนนั้นเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร การที่บุคคลจะอุทิศตัวเพื่อองค์กรนั้น ต้องมีสิ่งจูงใจเพื่อให้พวกเขาอมปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมาย ผู้บริหารหรือองค์กรจะต้องโน้มน้าวจิตใจให้เกิดพลังงานร่วมกันทำภารกิจ นั่นก็คือต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร

ดังนั้น จากเหตุผลดังกล่าวผู้ศึกษาวิจัยได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการจูงใจบุคลากรของกรมสรรพสามิตเพื่อให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น จึงมีความสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจของบุคลากรซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการดังกล่าวข้างต้น และรวมทั้งศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรของ McKinsey มาเป็นกรอบในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลดังกล่าว โดยกรอบ 7S ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านระบบ (System)

ด้านบุคลากร (Staff) ด้านแบบการบริหาร (Style) ด้านทักษะ (Skill) ด้านค่านิยมร่วม (Shared value) (อ้างถึงในสมยศ นาวิการ,2549) เพื่อนำผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและเสนอแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต

2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต

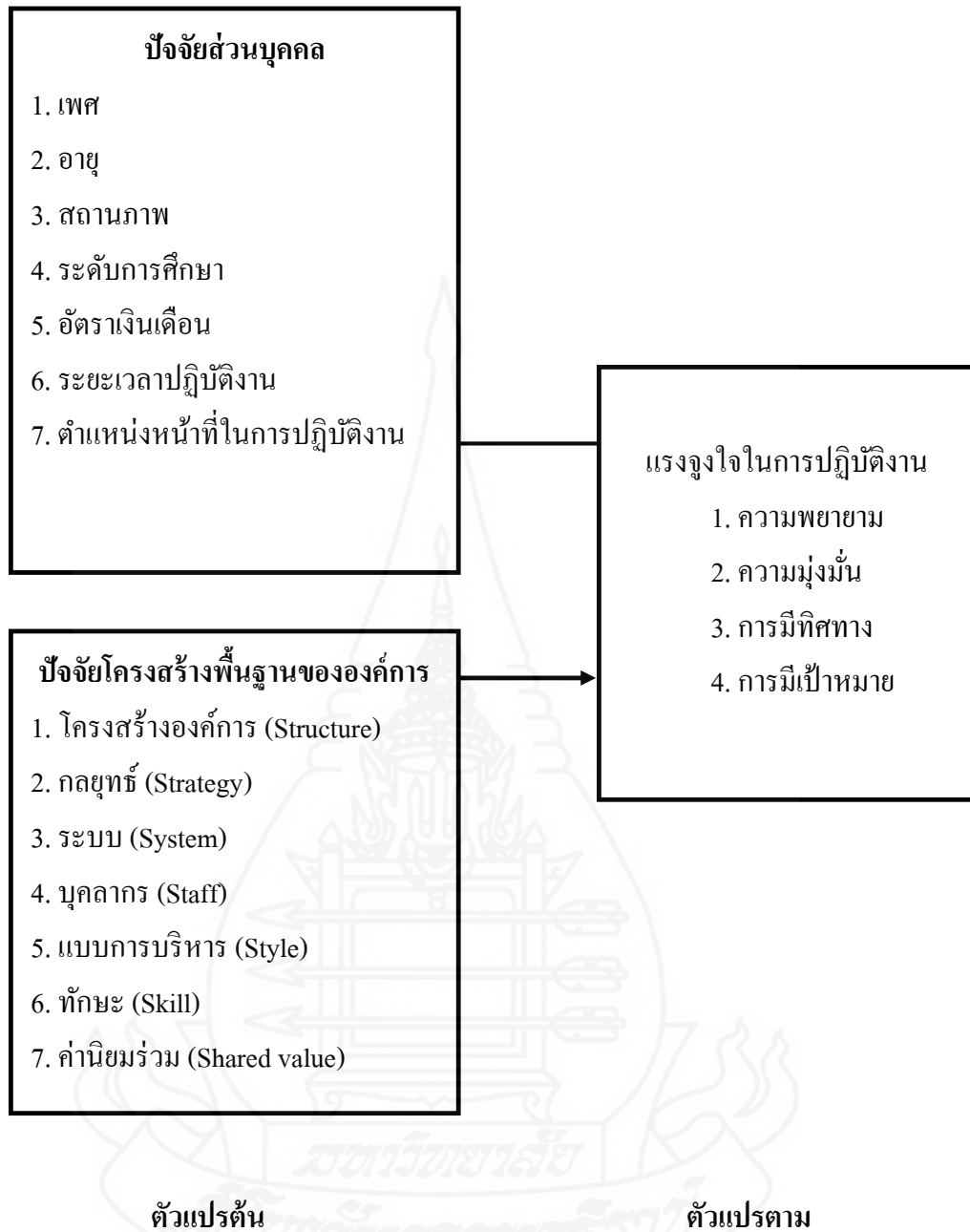
จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต

2.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ตัวแปรในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจตามแนวคิด 7-S McKinsey (สมยศ นาวิการ,2549) ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) บุคลากร (Staff) แบบการบริหาร (Style) ทักษะ (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared value) และตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ John , Gary (1996 อ้างถึงใน ปภาวดี มนต์วีรัต, 6-21) ประกอบด้วย ความพยายาม ความมุ่งมั่น การมีทิศทาง และการมีเป้าหมาย ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีแรงจูงใจแตกต่างกัน
สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยทั้ง 7 ด้าน จากแนวคิด 7S มีผลต่อแรงจูงใจของบุคลากร

5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะดำเนินการภายใต้ขอบเขตของการวิจัยในแต่ละด้าน ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา มีขอบเขตการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ได้แก่ ปัจจัยตามแนวคิดการบริหาร 7-S ของ McKinsey ประกอบด้วย (1) ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) (2) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) (3) ด้านระบบ (System) (4) ด้านบุคลากร (Staff) (5) ด้านแบบการบริหาร (Style) (6) ด้านทักษะ (Skill) (7) ด้านค่านิยมร่วม (Share value) รวมถึงศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการได้แก่ (1) ความพยายาม (2) ความมุ่งมั่น (3) การมีทิศทาง (4) การมีเป้าหมาย

5.2 ขอบเขตด้านหน่วยงานหรือพื้นที่ พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย หน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกรมสรรพสามิต

5.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.3.1 ประชากร ได้แก่ (1) ข้าราชการส่วนกลางกรมสรรพสามิต ประกอบด้วย ข้าราชการประเภททั่วไป ข้าราชการประเภทวิชาการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง จำนวน 1,261 คน (2) ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน จำนวน 26 คน รวมทั้งสิ้น 1,287 คน

5.3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตัวแทนจากประชากรหน่วยงานส่วนกลางกรมสรรพสามิต จำนวน 304 คน คำนวณจากสูตรของ Yamane โดยใช้ค่าระดับความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 และ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน จำนวน 5 คน สุ่มโดยวิธีการจับสลาก รวมทั้งสิ้น 309 คน

5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา โครงการวิจัยครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาดำเนินการวิจัย 8 เดือน เก็บข้อมูลภาคสนามระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ – กันยายน 2556

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 บุคลากรกรมสรรพสามิต หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างส่วนกลาง สังกัดกรมสรรพสามิต ซึ่งประกอบด้วย (1) สำนักงานเลขานุการกรม (2) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ (3) สำนักกฎหมาย (4) สำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปราม (5) สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี 1 (6) สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี 2 (7) สำนักบริหารการคลังและรายได้ (8) สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (9) สำนักแผนภาษี (10) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (11) กลุ่มตรวจสอบภายใน (12) กลุ่มพัฒนาและตรวจสอบทางเทคนิค (13) กลุ่มวิเคราะห์สินค้าและของกลาง

6.2 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

6.3 ระดับชั้น หมายถึง การจัดระดับตำแหน่งของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง จำแนก ดังนี้

ประเภททั่วไป	ได้แก่	บุคลากรระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน อาวุโส
ประเภทวิชาการ	ได้แก่	บุคลากรระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ
พนักงานราชการ	ได้แก่	บุคลากรที่กรมสรรพสามิตทำสัญญาจ้างต่อเนื่อง 4 ปี
ลูกจ้าง	ได้แก่	บุคลากรที่กรมสรรพสามิตทำสัญญาจ้าง 1 ปีและลูกจ้างประจำ

6.4 แรงจูงใจ หมายถึง ความตั้งใจ เต็มใจที่จะลงแรง พยายามตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความพยายามนั้นต้องตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคลด้วย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ ความพยายาม ความมุ่งมั่น การมีทิศทาง การมีเป้าหมาย

6.5 ความพยายาม หมายถึง ความอดุสาหะในงานของบุคคล ซึ่งย่อมแตกต่างกันไปในลักษณะงาน และความอดุสาหะหรือความพยายามจะต้องเหมาะสมกับงาน ในที่นี้หมายถึง ความรับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถและแก้ไขข้อผิดพลาดในงานด้วยความเต็มใจ

6.6 ความมุ่งมั่น หมายถึง ความไม่ย่อท้อในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อให้งานแล้วเสร็จ ในที่นี้หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และแก้ไขปัญหาและอุปสรรคโดยไม่ย่อท้อ

6.7 การมีทิศทาง หมายถึง การมีความพยายามและความมุ่งมั่นเป็นลักษณะเชิงปริมาณในการทำงานของบุคคล และได้ใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นอย่างมีทิศทาง และควรเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรกำหนด ในที่นี้หมายถึง การปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดทิศทางวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน

6.8 การมีเป้าหมาย หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ คือ พฤติกรรมในทิศทางที่มุ่งสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะเมื่อกล่าวถึงการจูงใจบุคลากรในองค์กร ย่อมมีสมมติฐานว่า บุคลากรที่ได้รับการจูงใจจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องหรือส่งเสริมความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้หมายถึง เป้าหมายในอาชีพ หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน ซึ่งสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน

6.9 ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ในที่นี้หมายถึง ปัจจัยทางด้านการบริหารตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey หรือ McKinsey 7 – S Framework ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านแบบการบริหาร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม

6.10 โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง แผนภูมิหรือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ในที่นี้หมายถึง โครงสร้างการบริหารที่มีการมอบหมายงานหรือกำหนดความรับผิดชอบ หรือมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมและชัดเจน

6.11 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางที่จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ ในที่นี้หมายถึง กรอบแนวทางในการบริหารงานอย่างเหมาะสมที่สามารถให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมาย

6.12 ระบบ (System) หมายถึง การจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม จะช่วยในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ ในที่นี้หมายถึง ระบบการทำงาน ติดตาม กำกับและการรายงาน โดยที่หน่วยงานได้วางระบบให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการผลักดันให้การบริหารองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

6.13 บุคลากร (Staff) หมายถึง ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในที่นี้หมายถึง การกำหนดนโยบาย และการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเป็นธรรม

6.14 แบบการบริหาร (Style) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในที่นี้หมายถึง การเปิดโอกาส และกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และรับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและการเลื่อนขึ้นเงินเดือน

6.15 ทักษะ (Skill) หมายถึง ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) และทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ ในที่นี้หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญ ความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ ที่โดดเด่นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่

6.16 ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง บรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ในที่นี้หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานที่ยึดถือของบุคลากร และส่งผลต่อพฤติกรรมให้บุคลากรมีความรัก และสามัคคีกัน

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ จะได้รับประโยชน์ ดังนี้

- 7.1 สามารถนำผลการวิจัยไปประกอบการพิจารณาเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต
- 7.2 สามารถนำผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจไปประกอบการพัฒนาปัจจัยดังกล่าวเพื่อเพิ่มแรงจูงใจของบุคลากร
- 7.2 ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าวิจัยสำหรับผู้สนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ ตำรา งานเขียนต่าง ๆ เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งศึกษางานวิจัยที่มีความสำคัญเกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมาย ความสำคัญ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ
3. โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และอัตรากำลังข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างกรมสรรพสามิต
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมาย ความสำคัญ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

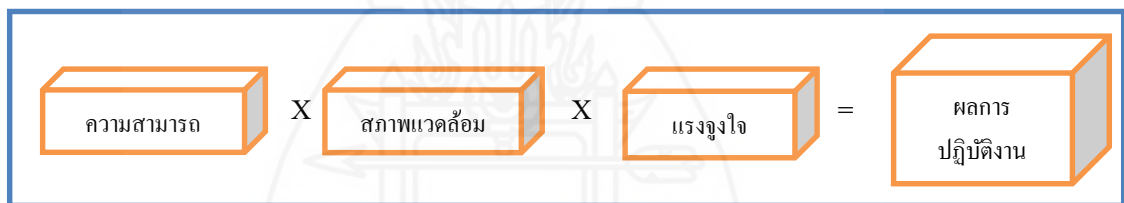
ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543: 111) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการจูงใจในการทำงาน จึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

เสนาะ ดิยาวัว (2543: 208) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจในความหมายหนึ่งคือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าเป็นงานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องการทำงานในองค์การ แต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบด้วย ความต้องการ (Need) พลัง (Force) ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)

สมใจ ลักษณะ (2546 : 63) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า คือ แรงที่กระตุ้นผลักดันชักนำให้บุคคลทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือคงเว้นไม่ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง สิ่งเร้าที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดแรงจูงใจจะเรียกว่าสิ่งจูงใจ (Motivator) เช่น เงิน เกียรติยศ เป็นต้น

1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

สมยศ นาวิกาน (2549 : 288) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจูงใจว่าโดยทั่วไป ผลการปฏิบัติงานของบุคคลจะถูกกำหนดโดยแรงจูงใจ (ความปรารถนาที่จะทำงาน) ความสามารถ (ความสามารถที่จะทำงาน) และสภาพแวดล้อมของงาน (เครื่องมือและข้อมูลที่ต้องใช้ทำงาน) ถ้าบุคคลขาดความสามารถแล้วผู้บริหารสามารถให้การฝึกอบรมหรือทดแทนบุคคลได้ถ้าพวกเขามีสภาพแวดล้อมของงานไม่ดีโดยปกติผู้บริหารสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้แต่ถ้าแรงจูงใจคือปัญหาแล้วผู้บริหารจะมีหน้าที่ทำทายมากขึ้นพฤติกรรมของบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนและผู้บริหารอาจจะไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าทำไมบุคคลไม่ถูกจูงใจและจะถูกเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างไรดังนั้นการจูงใจจะมีความสำคัญเพราะว่าการจูงใจจะกระทบต่อผลการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับปัจจัยสามอย่าง : ความสามารถสภาพแวดล้อมและแรงจูงใจ (ดังภาพที่ 2.1) ถ้าบุคคลมีความสามารถที่จำเป็นถูกสนับสนุนด้วยสภาพแวดล้อมขององค์กรและถูกจูงใจอย่างเพียงพอแล้วพวกเขามีโอกาสดีที่สุดในที่จะบรรลุเป้าหมายของพวกเขา ถ้าปัจจัยอย่างหนึ่งของปัจจัยเหล่านี้ขาดหายหรืออ่อนแอแล้วผลการดำเนินงานขององค์กรจะเสียหายอย่างแน่นอน



ภาพที่ 2.1 แสดงผลการปฏิบัติงานจะถูกกำหนดโดยปัจจัยสามอย่าง:
ความสามารถ สภาพแวดล้อมและแรงจูงใจ

ที่มา : (อ้างอิงสมยศ นาวิกาน, 2549 : 289)

การจูงใจเพื่อให้เกิดแรงจูงใจนอกจากจะมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานแล้ว แสงวัน ยศเสือง (2546: 166-168) ยังชี้ให้เห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กรผู้บริหารและบุคลากร ในหน่วยงานดังต่อไปนี้

1.2.1 ความสำคัญต่อองค์กร ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความรู้ความสามารถมาร่วมงานช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรช่วยให้บุคลากรทำงานได้เต็มกำลังความสามารถรวมทั้งยังช่วยรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่กับองค์กรต่อไปนาน ๆ

1.2.2 ความสำคัญต่อผู้บริหาร มีประโยชน์ต่อผู้บริหารในด้านการบริหารงาน คือ ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน โดยจะทำให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยังช่วยเอื้ออำนวยต่อการสั่งการทำให้การสั่งการของผู้บริหารไปเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3 ความสำคัญต่อบุคลากร ช่วยให้บุคลากรสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กัน ทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้ สะดวกขึ้นและช่วยให้บุคลากรได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องค่าตอบแทนจะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานไม่เบื่อหน่ายงานหรือ หลีกเลียงงาน

สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2552 : 156-157) อธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ คือ พนักงานเหล่านั้นมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งอกตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์กร ตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานด้วย

แต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการทำงาน คนคนนั้นก็จะมีเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงาน ลักแต่ทำงานออกมาให้เสร็จพัน ๆ ตัวไป ผลงานที่ออกมาจึงมักมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์กร แรงจูงใจจะเป็น Will do factor คือ ปัจจัยที่แสดง ความเต็มใจ ความตั้งใจที่จะทำ แต่อย่างไรก็ตามผลการปฏิบัติยังคงขึ้นอยู่กับความสามารถ คือ พนักงานต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานนั้น ๆ ความสามารถจะเป็น Can do factor คือ ปัจจัยที่พื้นฐานที่จะทำให้คนคนนั้นทำงานนั้น ๆ ได้ และอีกปัจจัยคือ โอกาสหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น คนคนนั้นมีโอกาสได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ หรือมีโอกาสให้แสดงออก เขาก็จะสามารถสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1.3.1 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

(Abraham H. Maslow, 1954 อ้างถึงในสมใจ ลักษณะ 2546 : 65-68) สาธารณะสำคัญของแนวคิด คือ มนุษย์มีแรงจูงใจที่มาจากความต้องการขั้นพื้นฐานของตน 5 ประการ มีลำดับความต้องการที่จำเป็นที่สุดลำดับที่ 1 เรียงไปหาความต้องการที่มีความจำเป็นสำหรับมนุษย์ ลำดับถัดไปเป็นลำดับที่ 2 มาสโลว์ค้นพบจากการศึกษาวิจัยว่าความต้องการของมนุษย์มีลำดับต่อเนื่องจาก 1 ถึง 5 ในลักษณะที่มนุษย์จะพยายามสนองความต้องการในลำดับขั้นต้นก่อน เมื่อความต้องการลำดับต้น ๆ

ได้รับการตอบสนองจึงจะเกิดความต้องการลำดับต่อไปสาระสำคัญของทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ สรุปได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการระดับพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดของมนุษย์เพื่อความมีชีวิตรอด (Survival) เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน การฟื้นฟูสภาพความเจ็บปวด สุขภาพดีไม่เจ็บป่วย รวมถึงความต้องการทางเพศ มนุษย์จะคืนรนแสวงหาการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้เกิดความพอใจก่อนจึงจะเกิดความต้องการลำดับขั้นที่สูงขึ้น การกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการด้านอื่นที่อยู่เหนือกว่าขั้นนี้จะไม่ได้ผลถ้าบุคคลยังมีความต้องการทางด้านร่างกายเหล่านี้

ลำดับที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายพอเพียงเป็นที่พอใจแล้วจะเกิดความต้องการความปลอดภัยในความเป็นอยู่และความมั่นคงในการดำรงชีวิต ความต้องการประเภทนี้แบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ

ก. ความปลอดภัยในชีวิต เช่น ปราศจากโรคปลอดภัยจากการถูกข่มเหง ประทุษร้าย ปลอดภัยจากภัยคุกคามให้เกิดความทุกข์กาย ทุกข์ใจ รวมถึงความปลอดภัยในทรัพย์สิน ได้รับการคุ้มครองสิทธิเสรีตามกฎหมาย

ข. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น มีที่พักอาศัย มีรายได้ที่มั่นคงพอเพียง มีอาชีพการงานที่มีความก้าวหน้า ได้รับสวัสดิการที่เพียงพอจากองค์กร

ลำดับที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการลำดับ 1 และ 2 ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเริ่มมีความต้องการความรัก ทั้งในลักษณะที่ต้องการรักผู้อื่น และต้องการผู้อื่นมารักตน ต้องการความเป็นเจ้าของ (Belongingness) ทั้งในแง่ต้องการเป็นเจ้าของผู้อื่น และมีผู้อื่นมาแสดงความเป็นเจ้าของต่อตนเอง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะหรือองค์กร ต้องการมีครอบครัว ต้องการมีมิตรสหาย ต้องการให้ผู้อื่นมารักใคร่ นิยมชมชอบต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง ไม่ต้องการความโกรธเคืองเกลียดชัง

ลำดับที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-Esteem Needs) จัดเป็นความต้องการลำดับสูงของมนุษย์ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความต้องการมีสถานภาพหรือฐานะที่เด่น (Prestige) เช่น ตำแหน่ง ชื่อเสียง เกียรติยศ ต้องการการยอมรับนับถือ (Recognition) ต้องการเห็นว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ก. ต้องการนับถือตนเองว่ามีคุณค่า (Self-Esteem) มีความนับถือตนเอง (Self-Respect) เชื่อมั่นตนเองว่ามีความสามารถ มีความสำเร็จ เป็นอิสระไม่ต้องการพึ่งพาผู้อื่นโดยไม่จำเป็น

ข. ต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem from Others) ให้ผู้อื่นยอมรับนับถือตนเองมีคุณค่า มีความสามารถได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติว่าเป็นคนเก่ง คนดี เป็นคนมีประโยชน์

ลำดับที่ 5 ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Self-Actualization Need) หรือเรียกว่า สัจการแห่งตน จัดเป็นลำดับความต้องการที่สูงที่สุด และมีคุณค่าที่สุดต่อความเป็นมนุษย์ คือ ต้องการที่จะบรรลุผลตามอุดมคติ หรืออุดมการณ์ที่ดีของตน ได้พบความสำเร็จสูงสุดเต็มความสามารถ เพิ่มศักยภาพของตนไปในแนวทางที่ตนเองถนัด สนใจและปรารถนาจะได้รับในชีวิตบุคคลที่ก้าวถึงความต้องการลำดับนี้มักจะมีความเป็นอิสระที่จะทำสิ่งใด ๆ ตามมโนธรรม ตามหลักการที่ตนยึดถือ มักจะเป็นผู้นำที่ทำงานเพื่อผู้อื่นในสังคมไทยโดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ เป็นการทำเพื่อให้ได้ทำ

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีของมาสโลว์

1) การนำความรู้เรื่องลำดับความต้องการไปใช้ในองค์กร มีประโยชน์ช่วยชี้นำการจัดสภาพแวดล้อม เงื่อนไขการทำงาน ผลตอบแทน เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ให้สนองต่อความต้องการของบุคคลจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานแต่การสนองความต้องการอาจไม่จำเป็นต้องจัดทั้ง 5 ลำดับกับทุกคน บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงาน (Layman) อาจเน้นการตอบสนองความต้องการลำดับ 1-3 แต่ถ้าเป็นบุคลากรระดับหัวหน้า (Manager) อาจต้องเน้นการตอบสนองในลำดับที่สูงขึ้นถึงลำดับ 4 และ 5

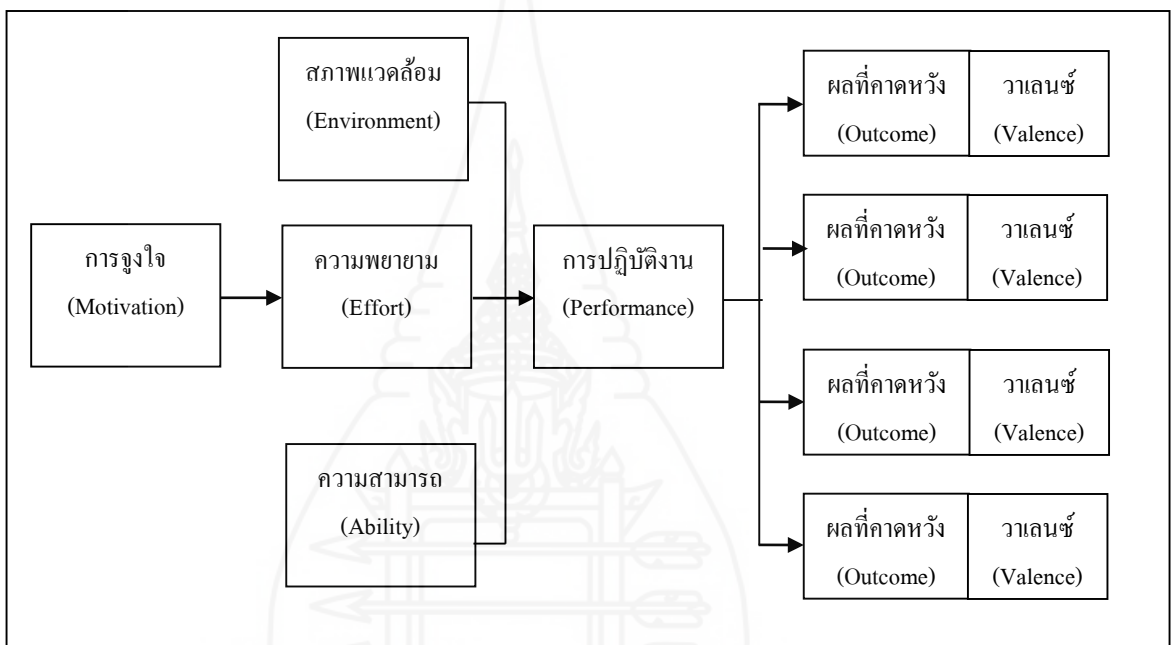
2) มาสโลว์ยอมรับลำดับขั้นของความต้องการอาจไม่ต้องเกิดขึ้นตามลำดับ 1 ถึง 5 เสมอไป ในบางคนแม้กำลังได้รับการตอบสนองความต้องการ ลำดับ 1 อยู่เขาก็อาจเริ่มมีความต้องการลำดับ 2 และ 3 เกิดขึ้นควบคู่พร้อม ๆ กันไปด้วย และมีข้อยกเว้นสำหรับผู้มีบุคลิกภาพพิเศษที่อาจมีความต้องการลำดับที่สูงโดยไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการลำดับต้น ๆ เช่น มหาตมะคานธี อดอาหารเพื่อเรียกร้องเสรีภาพของอินเดีย นักบวช พระ นักปราชญ์บางท่านสนใจความต้องการลำดับสูงมากกว่าสนใจความต้องการลำดับต้น

1.3.2 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

วรูม (Vroom) (อ้างถึงในทองใบ สุคชารี, 2543 : 211-212) ได้พัฒนาทฤษฎีเรียกว่า ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) โดยมีสาระสำคัญว่า การจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) ผู้กระทำมีความต้องการสิ่งนั้นมากเพียงใด และ (2) เขาคิดว่าจะพิชิตสิ่งนั้นได้อย่างไร โดยทฤษฎีความคาดหวัง ยึดหลักฐานคติที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1) พฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดจากการผสมผสานระหว่างพลังที่อยู่ในตัวของปัจเจกบุคคลและพลังที่เกิดจากสภาพแวดล้อม

- 2) บุคคลจะตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะทำสิ่งใดในองค์การ
 - 3) แต่ละคนจะมีความปรารถนา (desires) ความต้องการ (needs) และเป้าหมาย (goals) ของตนเองแตกต่างกันไป
 - 4) บุคคลจะเลือกทางเลือกที่จะทำให้ตนเองได้รับผลตามที่มุ่งหวังไว้
- Griffin ได้นำกรอบความคิดของวรูม มาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ให้ง่ายต่อการศึกษา ดังภาพที่ 2.2



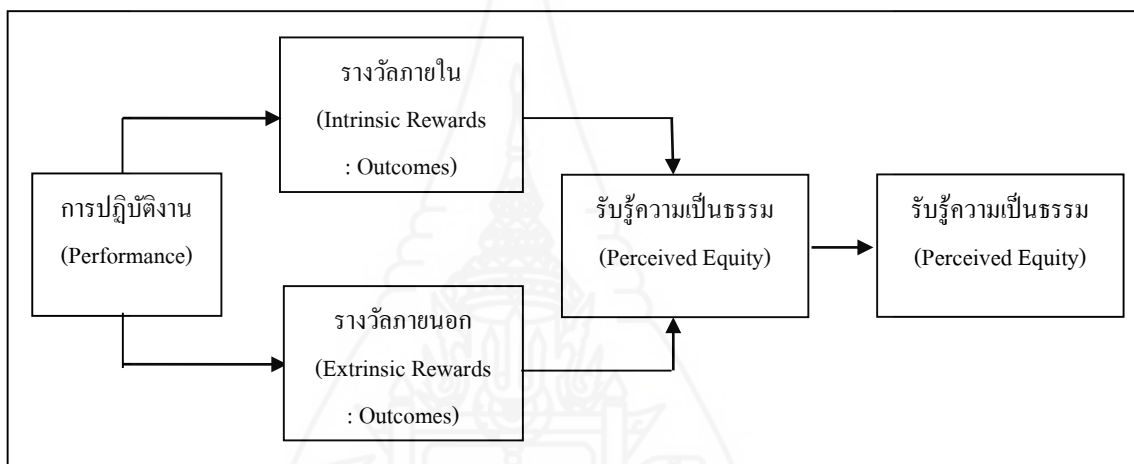
ภาพที่ 2.2 แสดงทฤษฎีความคาดหวังของวรูม

ที่มา : ทองใบ สุคชารี (2543 : 211-212)

จากภาพ 2.2 สรุปให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของตัวแบบความคาดหวัง โดยเริ่มต้นจากการที่บุคคลเกิดแรงจูงใจ (motivation) นำไปสู่ความพยายาม (effort) ซึ่งความพยายามที่บุคคลเพิ่มเข้าไป เป็นการผสมผสานระหว่างปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (environment) กับความสามารถของบุคคล (ability) ส่งผลให้มีการปฏิบัติงาน (performance) และการปฏิบัติงานนำไปสู่การเกิดผล (outcome) ต่าง ๆ จำนวนมาก และผลที่เกิดขึ้นแต่ละอย่างขึ้นอยู่กับค่าวาเลนซ์ (valence) ของผลแต่ละอย่าง ค่าวาเลนซ์เป็นดัชนีที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลมีความปรารถนาที่จะให้ได้รับผลที่ตนเองต้องการเพียงใด แต่อย่างไรก็ตามองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

ของทฤษฎีไม่สามารถนำเสนอไว้ในตัวแบบได้ กล่าวคือ ความคาดหวังของบุคคล สะท้อนออกมาในรูปของความพยายามที่เชื่อมโยงไปสู่การทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน เพื่อหวังผลที่จะบังเกิดขึ้น

นอกจากนี้ ลอว์เลอร์ (Edward E. Lawler III) และพอร์เตอร์ (Lyman W. Porter อ้างถึงในทองใบ สุคชารี, 2543: 213) ได้นำทฤษฎีความคาดหวังของวรูมไปปรับเป็นตัวแบบความคาดหวังที่เป็นสาเหตุของการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในการทำงานกับการปฏิบัติงาน คือ การทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานมากขึ้น จะทำให้บุคคลมีความพอใจในการทำงานสูงขึ้น ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงทฤษฎีความคาดหวังของลอว์เลอร์และพอร์เตอร์

ที่มา : ทองใบ สุคชารี (2543 : 213)

จากภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานจะทำให้บุคคลได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน รางวัลบางอย่างเป็นรางวัลภายนอก (Extrinsic reward) เช่น การเพิ่มค่าจ้างเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ส่วนรางวัลบางประเภทเรียกว่ารางวัลภายใน (Intrinsic reward) เช่น การยอมรับตนเอง และความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น บุคคลจะประเมินว่า การที่ตนจะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความคาดหวังว่าจะได้รับความเป็นธรรมเพียงใด กล่าวคือ ถ้าเขาคาดว่ารางวัลที่จะได้รับมีความเป็นธรรม จะทำให้เขาเกิดความพอใจในการทำงาน และจะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานมากขึ้น

1.3.3 ทฤษฎีสององค์ประกอบหรือทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two factors Theory) (1990 : 163 อ้างถึงในสมเดช มุงเมือง, 2544 : 145) ทฤษฎีนี้ได้ศึกษาถึงสาเหตุของการจูงใจให้บุคคลได้ทำงาน โดยเฮอร์ซเบิร์ก พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ 2 ปัจจัย เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากลักษณะภายในและภายนอกของงานเอง ดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นให้คนที่ทำงานแล้วมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ กล่าวคือ มีความรู้สึกในด้านที่ดี และเป็นการจูงใจภายในของงานเอง จึงทำให้เกิดความพอใจในงานขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วก็จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ โดยคนจะถูกจูงใจในการให้ผลผลิต เช่น ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน โดยตัวของมันเอง ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นเหล่านี้จะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานได้ด้วย

2) ปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เช่น นโยบายของหน่วยงานหรือองค์การ การบริหาร การปกครองบังคับบัญชา สภาพของการปฏิบัติงาน และความมั่นคง เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มิได้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ก็ส่งเสริมให้คนที่ทำงานได้ปฏิบัติงานไปด้วยความเรียบร้อยเท่านั้น และเป็นการจูงใจภายนอกของงาน

นอกจากนี้แล้ว เฮอร์ซเบิร์ก ยังได้ใช้เรียกชื่อของทฤษฎีให้แตกต่างกันไปตามความเกี่ยวข้องกับปัญหาพฤติกรรมในการทำงานของคน โดยใช้เรียกชื่อว่า ทฤษฎีแรงจูงใจกับความสบาย (Motivation Hygiene Theory) กล่าวคือ แรงจูงใจ เป็นการกระตุ้นจากองค์ประกอบภายในของงานเอง จึงทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำอยู่ เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้าของงาน ส่วนความสบายนั้นเป็นการกระตุ้นจากองค์ประกอบภายนอกของงาน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจในงานขึ้นได้ เช่น นโยบายของบริษัทหรือนโยบายของหน่วยงาน การบริหาร การให้คำแนะนำ การให้ความช่วยเหลือ เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงาน และสภาพของงาน เป็นต้น ดังนั้น แรงจูงใจกับความสบาย จึงเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของคนซึ่งเฮอร์ซเบิร์กได้ศึกษาเรื่องนี้ ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขียนไว้ในหัวข้อที่ว่า จะจูงใจลูกจ้างของท่านได้อย่างไร และการกระทำที่จะช่วยกระตุ้นให้คนเราได้มีความรู้สึกอยากจะทำงานขึ้นมาเอง ซึ่งเราเรียกว่า การปลุกฝังให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และอาจทำได้ดังต่อไปนี้

1. การลดเวลาที่ใช้ในการทำงานให้น้อยลง วิธีที่ได้ผลดีก็คือ การจัดให้มีชั่วโมงสำหรับนันทนาการขึ้นในวันทำงานวันใดวันหนึ่ง โดยเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้หยุด

พักจากการทำงานมาร่วมกันสังสรรค์พักผ่อน ซึ่งก็จะทำให้ทุกคนได้รู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานกัน มีความสนิทสนมกัน จะเกิดความรู้สึกผูกพันต่อกัน จะทำให้คนที่ทำงานไม่อยากหยุดงานและลาออกจากงานแต่ต้องการให้มีชั่วโมงการทำงานมากขึ้น เพราะมีความผูกพันกันนั่นเอง

2. การหมุนเวียนค่าจ้างหรือค่าตอบแทน เป็นวิธีการที่จะกระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้นเพราะ เมื่อระบบการหมุนเวียนเพิ่มค่าจ้างขึ้น คนงานทุกคนก็จะเกิดความหวังที่จะได้มีโอกาสได้รับการเพิ่มเงินค่าจ้าง และระบบการหมุนเวียนจะทำให้คนได้รับประโยชน์ตอบแทนที่เป็นธรรม ซึ่งจะเป็นการช่วยส่งเสริมให้คนในหน่วยงานสามัคคีกันด้วย

3. การให้ผลประโยชน์พิเศษที่นอกเหนือจากค่าจ้าง จะทำให้ลูกจ้างเกิดความ รู้สึกที่มั่นคงและปลอดภัย ตั้งใจทำงานตามความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และคนจะไปทำงานพิเศษที่อื่นน้อยลง ถ้าทุกคนเห็นว่าหน่วยงานที่ทำอยู่นั้นได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ มากพอแล้ว ก็จะไม่แสวงหางานทำที่อื่นอีกต่อไป

4. การฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้ลูกจ้างทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทุกคนจะนึกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเป็นที่ตั้ง รวมทั้งความร่วมมือที่จะต้องให้กับคนอื่น เข้าใจลักษณะธรรมชาติของคนอื่นด้วย เพื่อให้สัมพันธภาพระหว่างพนักงานด้วยกันดำเนินไปด้วยดี สำหรับวิธีการที่จะช่วยให้เข้าใจและการยอมรับตัวเอง ได้ก็คือ การฝึกการร่วมรับรู้ทางอารมณ์และความรู้สึกกับคนในกลุ่ม

5. การติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นของการดำรงชีวิตในทุกรูปแบบ เพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจตัวเองและผู้อื่นได้ถูกต้อง วิธีการติดต่อสื่อสารกันนั้นควรจะมีการนำมาใช้ให้เหมาะสมกับโอกาสที่เอื้ออำนวย และที่สำคัญก็คือ จะต้องทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันได้ทั้งสองฝ่าย ทั้งฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายบริหาร ต่างก็ส่งและรับการสื่อสารซึ่งกันและกัน ที่เรียกว่า การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication) นั่นเอง

6. การเปิดบริการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ลูกจ้าง วิธีการนี้จะช่วยลดความคับข้องใจของลูกจ้างลงได้ รวมทั้งเป็นการช่วยกระตุ้นในทางที่ดีขึ้นได้ เพื่อเป็นการผ่อนคลายปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานในองค์กร

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน ซึ่งเรียกว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) นั้นมีอยู่ 5 ประการ

1. ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5. ด้านความรับผิดชอบ

สำหรับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเรียกว่า องค์ประกอบหรือปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factor) มีอยู่ 7 ประการ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
2. ความสัมพันธ์ในการทำงาน
3. นโยบายและการบริหารงาน
4. สภาพการทำงาน
5. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
6. การปกครองบังคับบัญชา
7. ความมั่นคง

ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของ Herzberg นี้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในอันที่จะรักษาพฤติกรรมมนุษย์ที่พึงประสงค์ไว้ โดยคำนึงอยู่เสมอว่า ความพอใจในการทำงานจะทำให้เกิด ความตั้งใจในการทำงานและความพยายามปรับปรุงปัจจัยเกี่ยวกับงานเพื่อสร้างแรงจูงใจ และ พยายามรักษาปัจจัยแวดล้อมของงานให้อยู่ในระดับที่จะไม่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน

วิเชียร วิทญูคม (2547 : 167) กล่าวว่า บนพื้นฐานของการค้นพบของ เฮิร์ชเบิร์กเขายืนยันว่า กระบวนการจูงใจจะประกอบด้วยขั้นตอนสองขั้นตอน ประการแรก ผู้บริหาร ต้องมั่นใจว่าปัจจัยอนามัยจะต้องไม่ขาดแคลน ตัวอย่างเช่น เงินเดือนและความมั่นคงจะต้องดี สภาพแวดล้อมของการทำงานจะต้องปลอดภัย และการบังคับบัญชาเชิงเทคนิคจะต้องถูกยอมรับด้วยการให้ปัจจัยอนามัย ณ ระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารไม่ได้กระตุ้นแรงจูงใจเพียงแต่มั่นใจว่าบุคคลจะไม่พอใจเท่านั้นดังนั้น ผู้บริหารอาจจะดำเนินไปยังขั้นตอนที่สอง เป็นการให้โอกาสบุคคลที่จะได้รับ ปัจจัยจูงใจ เช่นความสำเร็จและการยกย่อง บุคคลจะมีความพอใจและแรงจูงใจสูงขึ้น โดยเฮิร์ชเบิร์กได้ สรุปว่าปัจจัยอนามัยไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน แต่สามารถสร้างความไม่พอใจในงานได้

ดังนั้น ในการบริหารงานในองค์การจะต้องมีปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจใน การทำงานอย่างเพียงพอเพื่อปัจจัยดังกล่าวจะกลายเป็นปัจจัยเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้กับบุคลากรภายในองค์การต่อไป

1.3.4 ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Socially Acquired Need Theory) (David McClelland, 1992 อ้างถึงในสมใจ ลักษณะ, 2546 : 70-71) เป็นทฤษฎีที่เน้น ความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ประการ เป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ในสังคม ในวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นความต้องการขึ้นในตัวบุคคล ความต้องการ 3 ประการ คือ

- 1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ที่ต้องการมีความสามารถปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมจนบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จตามความปรารถนา
- 2) ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for Affiliation) ต้องการความรักใคร่ชอบพอเป็นมิตรกับบุคคลรอบข้าง

3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) ต้องการมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีอำนาจบังคับบัญชา ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ วางกรอบแรงจูงใจไปที่ความต้องการ 3 ประการที่อยู่เหนือระดับ 1 และ 2 ของมาสโลว์ จัดว่าเป็นความต้องการในระดับสูง ความเป็นจริงของทฤษฎีนี้จะขึ้นอยู่กับรากฐานความเป็นอยู่ในองค์กรที่สามารถจัดการตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางร่างกาย และความมั่นคงปลอดภัยของบุคคลากรได้ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว บุคคลากรจึงต้องการความสำเร็จ ต้องการความสัมพันธ์ที่ดี และต้องการอำนาจตามมา

ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี

1. แมคเคลแลนด์ ให้แนวคิดว่าความต้องการเป็นสิ่งที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าบุคคลมีประสบการณ์การเรียนรู้ ศึกษา อบรม หรือจัดสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้ส่งเสริมความรู้ ความคิด นับเป็นจุดเด่นของการจัดการในองค์กรที่สามารถมีบทบาทตรวจสอบความต้องการของบุคคลและช่วยพัฒนาบุคคลให้เขาแก้ไขปรับปรุงความต้องการได้

2. ความต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่พบว่ามีความสำคัญต่อบุคคลและองค์กรมาก เพราะเป็นที่มาของการปรับเปลี่ยน เจตคติ และเป้าหมายของบุคคลให้มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี และมีความสำเร็จ

3. มีข้อค้นพบเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลที่แรงจูงใจมุ่งสำเร็จ หรือเรียกว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ดังนี้

- 3.1 เป็นบุคคลที่พอใจที่จะรับผิดชอบ แก้ปัญหารับผิดชอบตนเองอย่างอิสระ

- 3.2 เป็นบุคคลที่เมื่อทำการใดก็ต้องการทราบผล (Feedback) เพื่อการปรับปรุงแก้ไข

- 3.3 เป็นบุคคลที่พอใจกำหนดเป้าหมายของการทำงานด้วยตนเอง

- 3.4 เป็นบุคคลที่นิยมตั้งเป้าหมายระดับปานกลาง ไม่ต้องแบบเล็งผลเลิศ เพราะไม่ชอบเสี่ยง แต่ก็ไม่ชอบตั้งเป้าหมายที่ง่ายเกินไป

4. ผู้ที่มีความต้องการความสัมพันธ์ที่ดีจะทำงานโดยมุ่งคน (ให้คนรอบข้างรักใคร่พอใจ) มากกว่ามุ่งงาน (ทำให้งานสำเร็จ คุณคนที่ผลของงาน)

5. ผู้มีความต้องการอำนาจ อาจมีลักษณะที่ไม่พึงปรารถนา ถ้าเป็นอำนาจจากการบังคับเผด็จการ ขาดเหตุผลแต่จะดีขึ้นถ้าส่งเสริมอำนาจที่เกิดจากอิทธิพลทางความรู้ ความคิด ความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น และเป็นการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตย

1.3.5 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

พิบูล ทีปะปาล (2550 : 137) ได้กล่าวว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีของดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้เสนอความคิด โดยมองคนแตกต่างกันเป็น 2 ด้าน คือ มองทางด้านลบ ตั้งชื่อว่า “ทฤษฎี X” และมองคนทางด้านบวก เรียกว่า “ทฤษฎี Y”

ทฤษฎี X มีสมมติฐาน 4 ประการ ในทางลบ ดังนี้

- 1) โดยทั่วไปแล้วบุคลากรทุกคนไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้ามีโอกาสเป็นไปได้
- 2) เนื่องจากบุคลากรไม่ชอบทำงาน จึงจำเป็นต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม และข่มขู่ด้วยการลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- 3) บุคลากรจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และจะพยายามทำงานเฉพาะที่มีคำสั่งอย่างเป็นทางการเท่านั้น
- 4) คนงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญด้านความปลอดภัย (Security) เหนือปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน และจะแสดงความทะเยอทะยานน้อยมาก

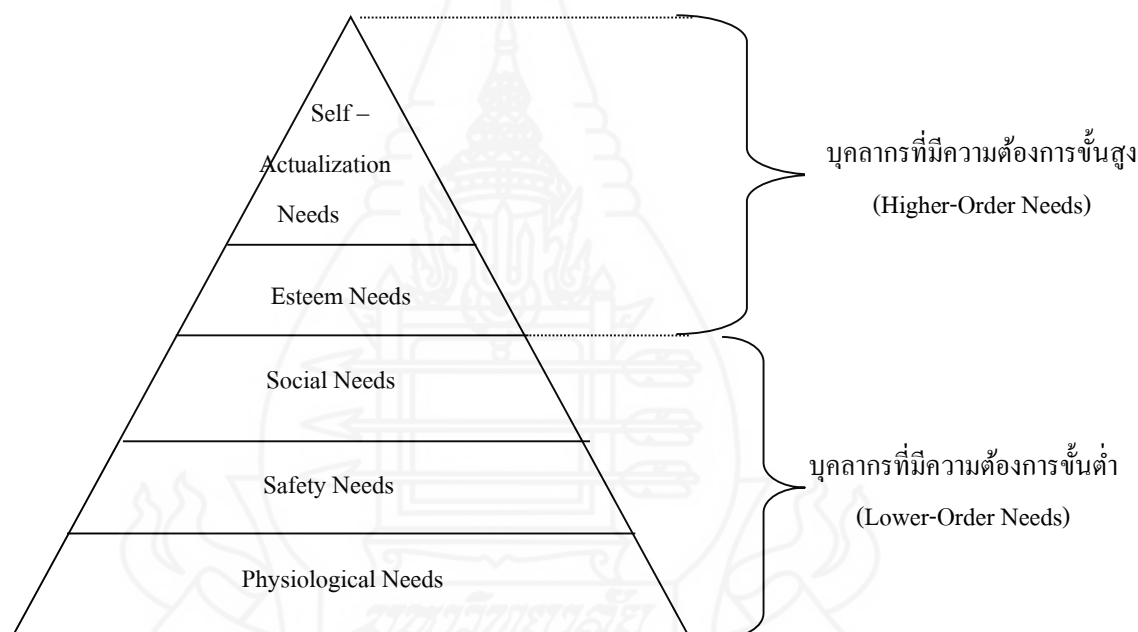
ทฤษฎี Y มีสมมติฐาน 4 ประการ ในทางบวก ดังนี้

- 1) บุคลากรมองการทำงานเป็นเรื่องปกติธรรมดา เหมือนอย่างการพักผ่อนหรือการเล่น
- 2) คนจะสามารถสั่งการและควบคุมตัวเองได้ หากเขามีความผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3) คนโดยทั่วไปสามารถที่จะยอมรับ รวมทั้งยังแสดงความรับผิดชอบอีกด้วย
- 4) ความสามารถในการตัดสินใจวิธีการใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ กระจายอยู่ทั่วไปในหมู่บุคคลทั่วทั้งองค์กร และไม่จำเป็นต้องเป็นกลุ่มบุคคลในตำแหน่งบริหารเท่านั้น

แนวคิดในมุมมองของนักบริหาร ทฤษฎี X เป็นแนวความคิดแบบดั้งเดิมเป็นการมองคนแง่ร้าย โดยยึดถือความเชื่อว่าบุคลากรมีความขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้น แต่กลัวตักงาน ผู้บริหารที่ยึดถือแนวความคิดนี้จะใช้วิธีบังคับขู่ เชิญว่าจะลงโทษเพื่อให้เขาทำงาน และใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน เพื่อดึงใจให้เขาเต็มใจที่จะทำงาน

ทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่มองคนในแง่ดี โดยยึดถือความเชื่อว่า บุคลากรเต็มใจทำงาน มีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมกำกับตนเองในการทำงานได้ และเชื่อว่าความคิดที่สร้างสรรค์กระจายอยู่ทั่วไปในบุคคลทุกระดับในองค์กร ผู้บริหารที่ยึดถือแนวความคิดนี้จะใช้วิธีมอบหมายงาน โดยให้บุคลากรควบคุมตัวเอง เพื่อเปิดโอกาสให้เขาสามารถเลือกวิธีการทำงานของเขาเองได้ รวมทั้งให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในองค์กรร่วมกัน

เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ ทฤษฎี X เหมาะที่จะใช้จูงใจบุคลากรที่มีความต้องการขั้นต่ำ (Lower-Order Needs) ส่วนทฤษฎี Y เหมาะที่จะใช้จูงใจบุคลากรที่มีความต้องการขั้นสูง (Higher-Order Needs) ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 เปรียบเทียบทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ กับ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ที่มา : พิบูล ทิปะปาล, 2550 : 138

1.4 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

ปภาวดี มนตรีวัต (2554: 21-22) สรุปว่า หากการจูงใจประสบผลบุคลากรย่อมเกิด “แรงจูงใจ” แรงจูงใจเป็นความตั้งใจอย่างจริงจังของบุคลากรที่จะแสดงออกซึ่งการกระทำใด ๆ อย่างมีเป้าหมาย หรือร่วมกิจกรรมใด ๆ ในงาน เป็นความรู้สึกของความพร้อมหรือความเต็มใจที่จะ

ทำงานเพื่อความสัมพันธ์ผลของเป้าหมาย แรงจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ (John, Gary : 159) ได้แก่

1. ความพยายาม หมายถึง ความอดสาหะในงานของบุคคล ซึ่งย่อมแตกต่างกันไปในลักษณะงาน การแสดงออกซึ่งความอดสาหะของคนงานตัดเย็บเสื้อผ้าอาจหมายถึงการตั้งใจกับการตัดเย็บในโรงงานโดยไม่ให้ผิดพลาด ขณะที่ความอดสาหะของนักวิจัยอาจหมายถึงการค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การให้ได้มากที่สุดความอดสาหะทั้ง 2 กรณี นับได้ว่าเป็นความอดสาหะหรือความพยายามที่เหมาะสมกับงาน

2. ความมุ่งมั่น ลักษณะสำคัญประการที่ 2 ของการมีแรงจูงใจ ได้แก่ ความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อในการทำงานคนงานตัดเย็บเสื้อผ้าที่ตั้งใจกับการตัดเย็บโดยไม่ผิดพลาดเป็นเวลา 2 ชั่วโมง ขณะที่หลังจากนั้นใช้เวลา 2 ชั่วโมงให้หมดไปกับการพักผ่อนโดยไม่ใส่ใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายต่อให้แล้วเสร็จ ย่อมไม่ถือว่าเป็นผู้มีความมุ่งมั่นหรือมีแรงจูงใจในการทำงาน ความมุ่งมั่นยังหมายถึงความไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน นักวิจัยที่อดสาหะพยายามในการค้นคว้าและทำงานสัปดาห์ละ 6-7 วัน เพื่อให้งานแล้วเสร็จ ถือได้ว่าเป็นผู้มีความมุ่งมั่น แต่หากยุติหรือชะลองานกลางคันเมื่อมีปัญหา ย่อมไม่ถือว่าเป็นผู้มีความมุ่งมั่นหรือมีแรงจูงใจ

3. การมีทิศทาง การมีความพยายามและความมุ่งมั่นเป็นลักษณะเชิงปริมาณในการทำงานของบุคคลเพราะอาจประเมินได้ด้วยตัวเลข เช่น จำนวนชั่วโมงหรือจำนวนชิ้น อย่างไรก็ตามที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่า ได้แก่ คุณภาพของงานนั้น ๆ และงานจะมีคุณภาพได้ย่อมต้องมีทิศทางแน่นอน ไม่สะเปะสะปะ ฉะนั้น จึงต้องพิจารณาด้วยว่า บุคคลได้ใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นอย่างมีทิศทางหรือไม่ หรือเขวออกนอกทิศทางที่ควรจะเป็น เพราะทิศทางในการทำงานของบุคลากรควรเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับทิศทางที่องค์การกำหนด

4. การมีเป้าหมาย พฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ คือ พฤติกรรมในทิศทางที่มุ่งสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะเมื่อก้าวถึงการจูงใจบุคลากรในองค์การ ย่อมมีสมมติฐานว่า บุคลากรที่ได้รับการจูงใจจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องหรือส่งเสริมความสัมพันธ์ผลของเป้าหมายขององค์การซึ่งในที่นี้เป้าหมายของบุคลากรอาจรวมถึงการ ได้มีโอกาสตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Productivity) หรือการมาทำงานตามเวลาที่องค์การกำหนด อย่างไรก็ตามบุคลากรอาจเกิดแรงจูงใจที่แสดงออกซึ่งเป้าหมายที่ตรงข้ามกับเป้าหมายขององค์การ เช่น ขาดงานบ่อยเฉื่อยชาน หรือไม่สนใจการปฏิบัติงาน ซึ่งหากเป็นดั่งนั้นย่อมหมายความว่า เขาได้ใช้ความพยายามมุ่งมั่นไปในทิศทางที่ไม่เอื้อต่อการสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์การ จึงไม่อาจนับได้ว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 156) อธิบายว่า องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจมีอยู่ 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งจะหมายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) ในเรื่องต่าง ๆ เช่น บุคลิกภาพ ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ ความสามารถในการรับรู้และความคาดหวังต่าง ๆ ตลอดจนความแตกต่างในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ จะมีผลต่อแรงจูงใจของคนแต่ละคนแตกต่างกันออกไป

2. ปัจจัยในเรื่องงาน เช่น อาชีพงานที่แตกต่างกัน หรือคุณลักษณะและธรรมชาติของงานที่แตกต่างกันในด้านความท้าทาย ความน่าสนใจ ความรู้สึที่จะได้ประสบความสำเร็จจากงานเหล่านี้จะทำให้งานนั้นมีผลต่อการจูงใจต่างกัน ซึ่งทฤษฎีของเฮอริสเบอร์ก จะได้กล่าวถึงเรื่องนี้มาก

3. ปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมขององค์การ บรรทัดฐาน นโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ จะมีผลต่อบรรยากาศและโอกาสของพนักงานจึงทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันออกไป

ภาวิณี เพชรสว่าง (2552: 56) สรุปว่า แรงจูงใจสามารถแบ่งเป็นส่วนประกอบย่อยได้ 3 ส่วน คือ

1. ทิศทาง หรือเป้าหมาย (Direction) คือสิ่งที่คนเราเลือกจะทำจากหลากหลายทางเลือกที่เป็นไปได้ ตัวอย่างเช่น เลือกที่จะทำรายงาน หรือการอ่านหนังสืออ่านเล่น

2. ความเข้ม (Intensity) เป็นความชัดเจน หรือความพยายามในการตอบสนองตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเลือกแล้ว ซึ่งคน 2 คนที่มีเป้าหมายเหมือนกันแต่อาจมีการแสดงออกถึงความพยายามที่แตกต่างกันก็ได้

3. ความคงอยู่ (Persistence) ความคงอยู่ของพฤติกรรม และระยะเวลาที่คนเราจะมี ความพยายามในการแสดงพฤติกรรมนั้นอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น บางคนมีเป้าหมายพฤติกรรม และมีความเข้มสูงแต่พฤติกรรมนั้นไม่ได้ยาวนาน (Ivancevich & Matteson, 1990)

2. โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ

Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr. (อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2533)

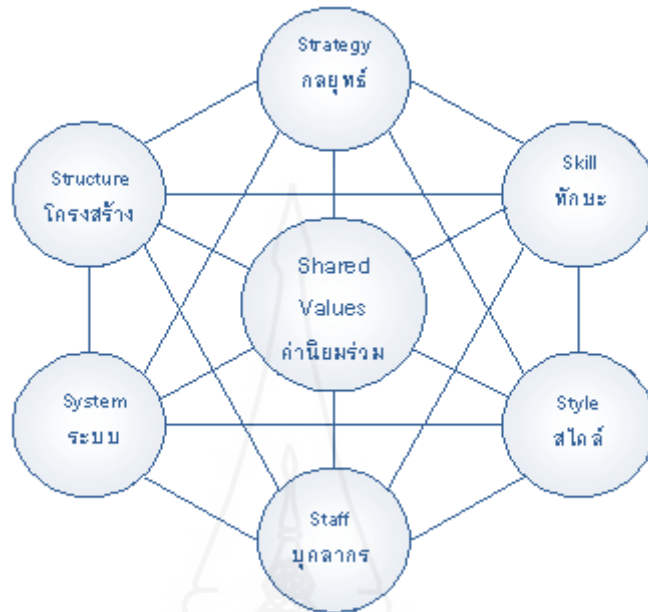
ได้ค้นคว้าและทดลองถึงคุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลกที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น จะมีตัวแปรใดบ้างที่เกี่ยวข้องทั้งได้ตอบปัญหาและข้อข้องใจต่าง ๆ ที่นักธุรกิจมักจะสงสัย และอยากทราบคำตอบ อาทิ ควรจะใช้วิธีการ และเครื่องมืออะไรที่ให้องค์กรมีความคล่องตัว และตื่นตัวอยู่เสมอ หรือควรจะ

ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไร จึงจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจ และพร้อมใจกันในการเพิ่มประสิทธิภาพ และผลผลิตให้กับองค์กร หรือควรที่จะจัดโครงสร้างแบบใด จึงจะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันได้ทันทั่วทั้ง หรือควรที่จะเลือกใช้กลยุทธ์การขยายธุรกิจแบบใดจึงจะประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ กรอบแนวคิด McKinsey ยังได้แสดงถึงหลักการบริหารงานที่สามารถใช้ได้ทุกยุคทุกสมัยโดยไม่ขึ้นอยู่กับกาลเวลา

บริษัทแมคคินซี ใช้เวลา 2 ปี เพื่อการค้นคว้าวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันทั้งหมดอย่างน้อย 7 ตัว คือ 1. โครงสร้าง (Structure) 2. กลยุทธ์ (Strategy) 3. คน หรือพนักงาน (Staff) 4. สไตล์การบริหาร (management style) 5. ระบบและวิธีการ (systems & procedures) 6. คำนิยามร่วม (Guiding & concept) 7. ทักษะ (skill) (วีระชัย ดันดีวีระวิทยา, 2537 : 14) ผลการค้นคว้าวิจัยนี้เปรียบเสมือนมิติใหม่ของการบริหาร ซึ่งสามารถสรุปได้ 5 ประเด็น ดังนี้

1. สามารถทำให้ค้นพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงการบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกันที่ประสบผลสำเร็จ
2. ผลการวิจัยช่วยยืนยันแนวคิดเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ว่ามีความถูกต้อง กล่าวคือ จะบริหารให้สัมฤทธิ์ผลนั้นไม่ควรให้ความสนใจเฉพาะกลยุทธ์การดำเนินงานกับรูปแบบโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์ หรือสิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจนเท่านั้น แต่ควรให้ความสนใจอย่างมากกับตัวแปรที่เป็นซอฟต์แวร์ หรือสิ่งที่มองไม่เห็นชัดเจนด้วย ได้แก่ คน หรือพนักงาน ระบบ สไตล์การบริหารและคำนิยาม
3. ทำให้ทราบว่า บริษัทอเมริกันดีเด่นมีวิธีการบริหารงานอย่างไร ในการบริหารงาน โดยเฉพาะการบริหารซอฟต์แวร์ที่มองไม่เห็นชัดเจน และมักจะไม่ได้ได้รับความสนใจจากบริษัททั่วไป ซึ่งต้นแบบการบริหารนี้สามารถนำมาดัดแปลงประยุกต์ใช้ ทำให้การบริหารงานสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น
4. ได้แสดงและพิสูจน์ให้เห็นว่า ความเชื่อหรือทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิมบางรูปแบบ อาทิ ความเชื่อที่ว่า การตัดสินใจที่มุ่งเน้นทุกครั้งจะต้องอาศัยการวิเคราะห์วิจัยข้อมูลต่าง ๆ ที่ครบถ้วนลึกซึ้งแบบมีเหตุผลหรือความเชื่อที่ว่า ควรมุ่งเน้นการลดต้นทุนเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และสอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งสามารถนำมาดัดแปลงประยุกต์เพื่อปรับตัวให้มีความอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าต่อไป
5. ผลการวิจัยได้พิสูจน์ให้เห็นว่า มิใช่เพียงบริษัทญี่ปุ่นเท่านั้นที่สามารถบริหารงานได้อย่างดีเด่น บริษัทอเมริกาก็สามารถบริหารงานได้อย่างดีเด่นเช่นกัน

ตัวแปร 7 ประการ หรือโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร 7 ประการ แสดงดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของ McKinsey 7-S

ที่มา : วีระชัย ตันติวีระวิทยา (2537: 27)

ตารางที่ 2.1 แสดงคุณลักษณะความเป็นเลิศ 8 ประการ ซึ่งเป็นผลจากโครงสร้าง 7 – S

โครงสร้างพื้นฐาน 7-S	คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร
1. โครงสร้าง	7) รูปแบบเรียบง่าย และใช้พนักงานน้อย
2. กลยุทธ์	2) การใกล้ชิดกับลูกค้า
3. คนหรือพนักงาน	3) มีความเป็นอิสระในการทำงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ
4. สไตล์การบริหาร	4) เพิ่มผลผลิต โดยอาศัยพนักงาน
5. ระบบและวิธีการ	5) เข้มงวดและผ่อนปรน หรือยืดหยุ่นในการทำงาน
6. ทักษะ	6) ถึงลูกถึงคน สัมผัสงานอย่างใกล้ชิด
7. ค่านิยมร่วม	7) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ และต่อเนื่อง
	8) เน้นการปฏิบัติ

ที่มา : วีระชัย ตันติวีระวิทยา (2537: 27)

อำนาจ วัดจินดา กล่าวถึง กรอบแนวคิด McKinsey 7-S Framework ว่าเป็น การประเมินองค์การด้วยปัจจัย 7 ประการ และเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์การ ทั้งนี้ อำนาจ วัดจินดา ให้ความหมายของปัจจัยทั้ง 7 ดังนี้

(<http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=647>)

โครงสร้างองค์การ (Structure) คือ แผนภูมิหรือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่ เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิด ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้ผู้บุคลากรได้ทราบ ขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ ในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะ ช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นแบบใด และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การกำหนด และพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

ระบบการปฏิบัติงาน (System) หมายถึง ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม และมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบ การทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting / Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม / ประเมินผล (Monitoring / Evaluation System) ฯลฯ

บุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการ ดำเนินงานขององค์การ องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการ วิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรได้อย่าง เหมาะสมยิ่งขึ้น

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากร บุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skill) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะ

งานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศ และพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์การได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารในองค์การ หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งรากฐานของวัฒนธรรมองค์การ คือ ความเชื่อ ค่านิยม ที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพ และเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์การ ทั้งนี้ เมื่อความเชื่อและค่านิยมได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์การจะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

สมยศ นาวิการ (2533 : 125-126) กล่าวว่า แบบจำลอง 7-S หมายถึง ตัวแปรองค์กร 7 ตัว ที่เริ่มต้นด้วยตัวอักษร S ที่ประกอบรวมกันเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ McKinsey ซึ่งให้เห็นว่า กลยุทธ์จะถูกดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อตัวแปรทางองค์กรทั้ง 7-S ต้องมีความสอดคล้องกัน ส่วนตัวแปรอื่น ๆ อีกหกตัวจำเป็นต้องมีความสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์ เช่นเดียวกัน ดังนั้น บริษัทที่ได้เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างสำคัญ ควรจะพิจารณาให้รอบคอบต่อการเปลี่ยนแปลง S ตัวอื่นที่จำเป็นต่อการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 43) กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารองค์กร ที่ช่วยให้เกิดความสำเร็จได้สูง โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งกลยุทธ์การบริหารที่นิยมใช้กันส่วนมาก คือ การกระจายอำนาจโดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์กรให้เป็นตัวสร้างประสิทธิภาพ เพื่อมิให้กลยุทธ์การบริหารงานขององค์กรเน้นหนักในเรื่องของคนสร้างมากเกินไป แต่ให้เน้นถึงปัจจัยด้านบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพระหว่างกัน ทั้งนี้ กรอบแนวทางการบริหารที่ Anthony Athos แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้ริเริ่มคิดขึ้น

หลังจากนั้น บริษัทที่ปรึกษาการจัดการชื่อ McKinsey ได้ดัดแปลงเป็นรูปแบบการบริหารแบบหนึ่ง ที่เรียกว่า 7'S Framework ของ McKinsey คือ เน้นการบริหารในปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 7 ด้านพร้อมกัน

3. โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และอัตรากำลังข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้าง กรมสรรพสามิต

3.1 ประวัติความเป็นมากรมสรรพสามิต

กรมสรรพสามิต มีต้นกำเนิดมาจากการเก็บภาษีจากสินค้าสองประเภท คือ ฝิ่นและสุรา ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดเก็บภาษีดังกล่าวแยกจากกัน คือ กรมฝิ่นและกรมสุรา (www.excise.go.th)

กรมฝิ่น กิจการฝิ่นในอดีต ได้มอบให้นายอากรผูกขาดรับไปจัดทำ ต่อมารัฐบาลได้เข้าดำเนินการดัดและจำหน่ายฝิ่นเอง โดยจัดตั้ง “กรมฝิ่น” เมื่อวันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2449 (ร.ศ.125) โดยมีหม่อมเจ้าปิยะภักดีนารถ ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมฝิ่นเป็นคนแรก มีหน้าที่เป็นผู้ทำการรับมอบกิจการฝิ่นคืนมาจากนายอากร และจัดวางระเบียบการฝิ่นให้เป็นของรัฐบาล

กรมสุรา กิจการภาษีสุราแต่เดิมได้มีการประมูลมอบให้นายอากรผูกขาด รับไปจัดทำและนำเงินอากรสุราส่งต่อกระทรวงพระคลังฯ ส่วนสุราที่นำเข้ามาจากต่างประเทศให้เก็บภาษีขาเข้าเป็นภาษีร้อยละ 3 และนำออกซื้อขายได้ทั่วไปอย่างสินค้าธรรมดา แต่รายได้อากรสุราเก็บได้น้อย ภายหลังจากรัฐบาลจึงได้ทำสัญญากับนานาประเทศเพิ่มอัตราภาษีสุราให้สูงขึ้น โดยเก็บตามปริมาณแอลกอฮอล์ในน้ำสุรา และได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติภาษีอากรขึ้นในจุลศักราช 1248 (พ.ศ.2428) ขึ้นสำหรับบังคับการจัดการจัดเก็บภาษีสุราทั้งที่ผลิตในประเทศและนำเข้ามาในราชอาณาจักรเป็นอัตราอย่างเดียวกัน ต่อมารัฐบาลได้พิจารณาเห็นว่าหากรัฐบาลเข้าจัดการเรื่องภาษีสุราเสียเองทั้งหมดภาษีสุราคงจะทำรายได้ให้มาก จึงได้มีการจัดตั้ง “กรมสุรา” เมื่อวันที่ 25 เมษายน พ.ศ.2452 เพื่อดำเนินการจัดเก็บภาษีสุราทั่วทุกมณฑล แต่ได้มอบหมายให้ “อธิบดีกรมฝิ่น” เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมการบริหารงานของกรมสุรา ส่วนการจัดเก็บภาษีสุราต่างประเทศเป็นหน้าที่ของกรมศุลกากร

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2453 รัฐบาลพิจารณาเห็นว่า การจัดเก็บภาษีสุรา ถูกแยกอยู่ 2 หน่วยงาน ไม่สะดวกต่อการบังคับบัญชา จึงแยกงานจัดเก็บภาษีสุราออกจากกรมฝิ่นไปให้กรมศุลกากรรับผิดชอบ โดยมอบหมายให้อธิบดีกรมศุลกากรเป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชางานจัดเก็บภาษีสุรารายในด้วย

ในสมัยที่กรมศุลกากรบัญชางานสุราอยู่นี้ ในส่วนการจัดเก็บภาษีสุราตามมณฑลต่าง ๆ เนื่องจากได้ยุบเลิกตำแหน่งคลังมณฑล เมื่อ พ.ศ.2469 จึงโอนการจัดเก็บภาษีสุราทางหัวเมืองไปให้เป็นหน้าที่ของสรรพากรมณฑล และสรรพากรจังหวัดจัดทำโดยมีผู้ช่วยเจ้าภาษีสุรามณฑล และจังหวัดเป็นผู้ช่วยเหลือ

ต่อมาจึงได้มีประกาศพระบรมราชโองการลงวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2472 ความว่า การเก็บภาษีขึ้นในเวลานั้นได้ขยายกิจการออกไปทั่วพระราชอาณาจักรแล้ว จึงแยกให้ราชการส่วนนี้ออกจากกรมศุลกากร และตั้งกรมสุราให้มีฐานะเป็นกรมชั้นเจ้ากรมในกระทรวงพระคลังฯ ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2472 การบังคับบัญชางานจัดเก็บภาษีสุราในความควบคุมของกรมศุลกากรก็เป็นอันสิ้นสุดลง รวมเวลาที่กรมสุราอยู่ในความรับผิดชอบของกรมศุลกากรเป็นเวลาพิเศษ

เมื่อแยกงานสุราออกจากกรมศุลกากรแล้ว กรมสุราได้ปฏิบัติงานจัดเก็บภาษีสุราสืบต่อมาจนถึงวันที่ 12 เมษายน พ.ศ. 2473 ได้มีประกาศพระบรมราชโองการ ความว่า กรมสรรพากรและกรมสุรานั้นเป็นกรมซึ่งมีหน้าที่และกิจการอันมีลักษณะคล้ายคลึงกัน จึงให้สมทบกรมสุราเข้ากับกรมสรรพากรในความบังคับบัญชาของอธิบดีกรมสรรพากร โดยบริหารงานร่วมกับเจ้ากรมสุรา

วันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2474 ได้มีประกาศพระบรมราชโองการอีกฉบับหนึ่ง ความว่า กรมสุราซึ่งได้ไปสมทบกับกรมสรรพากรนั้นเป็นกรมหารายได้สำคัญกรมหนึ่งในกระทรวงพระคลังฯ และเพื่อจะได้จัดงานสุราของประเทศให้เป็นผลดียิ่งขึ้น จึงให้แยกกรมสุราออกจากกรมสรรพากร และยกฐานะขึ้นเป็นกรมชั้นอธิบดี รวมเวลาที่กรมสุราได้ไปสมทบกับกรมสรรพากร 10 เดือน และต่อมาใน พ.ศ.2474 ก็ได้ทำสัญญาจ้างนายคัมภีร์ วิ.รีฟ.ชาวอังกฤษ มาเป็นที่ปรึกษาการกรมสุรา มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีสุรา

ใน พ.ศ. 2474 กรมสุราได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ควบคุมและจัดเก็บภาษีไม้จืดไฟที่ทำขึ้นในราชอาณาจักรด้วยอีกอย่างหนึ่ง และต่อไปอาจจะมีกิจการอย่างอื่นเพิ่มขึ้นอีกก็ได้นาม “กรมสุรา” ไม่เหมาะสมกับหน้าที่ราชการที่ปฏิบัติอยู่ จึงได้มีประกาศพระบรมราชโองการลงวันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2474 เปลี่ยนนาม “กรมสุรา” เป็น “กรมสรรพสามิตต์” และในวันรุ่งขึ้นคือวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2474 ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งหม่อมเจ้าจิตร โภคทวี เกษมศรี ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมสรรพสามิตต์ เป็นคนแรก

กรมสรรพสามิตต์ได้บริหารงานอย่างอิสระได้เพียง 5 เดือนเศษ ในวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ.2474 จึงได้มีพระบรมราชโองการให้สมทบกรมฝิ่นและกรมสรรพสามิตต์ทั้งสองกรมเข้ากับกรมสรรพากร โดยเลิกตำแหน่งอธิบดีกรมฝิ่นและกรมสรรพสามิตต์ให้อธิบดีกรมสรรพากรเป็นผู้บังคับบัญชาทั้งงานฝิ่นและงานสรรพสามิตต์ และเนื่องจากสถานที่ทำการยังแยกกันอยู่ คือ อธิบดียังบังคับบัญชางานอยู่ที่กรมสรรพากร ถนนสี่พระยา ส่วนกรมฝิ่นตั้งอยู่

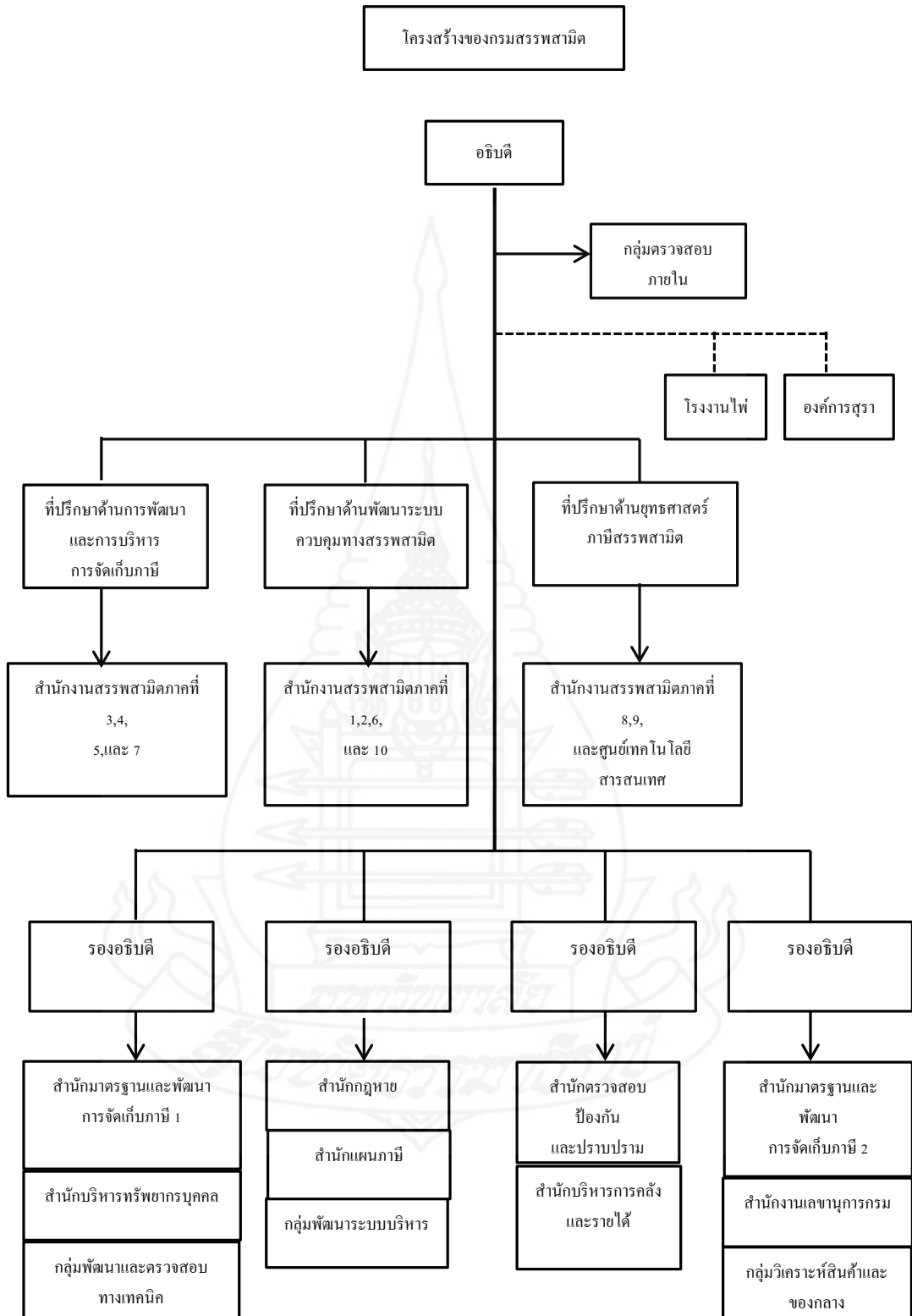
สามเสน และกรมสรรพสามิตตั้งอยู่ที่ถนนสาทร อธิบดีกรมสรรพากร จึงได้แต่งตั้งผู้รักษางานขึ้น 2 คน เป็นผู้ทำการในหน้าที่ผู้ช่วยอธิบดีฝ่ายสรรพสามิตคนหนึ่ง และเป็นผู้ทำการในหน้าที่ผู้ช่วยอธิบดีฝ่ายอื่นอีกคนหนึ่ง ซึ่งนับเป็นการมาเข้าสมทบเป็นครั้งที่สอง

ในปีพ.ศ. 2476 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบกรมในกระทรวงการคลัง ให้แยกงานสรรพสามิตและงานอื่นออกจากกรมสรรพากรแล้วตั้งเป็น “กรมสรรพสามิตและฝิ่น” และในปีเดียวกันนั้น ได้มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2476 ให้แก่นาม “กรมสรรพสามิตและฝิ่น” เป็น “กรมสรรพสามิต”

3.2 โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และอัตรากำลังข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้าง กรมสรรพสามิต

3.2.1 โครงสร้าง

การแบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551 ลงวันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2551 ให้กรมสรรพสามิตมีภารกิจเกี่ยวกับการบริหารจัดการจัดเก็บภาษีตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยสุรา กฎหมายว่าด้วยยาสูบ กฎหมายว่าด้วยไฟ กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรเงินภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรเงินภาษีสุรา กฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายอื่นที่กรมมีหน้าที่บริหารจัดการจัดเก็บ ตลอดจนตรวจสอบ ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยสุรา กฎหมายว่าด้วยยาสูบ และกฎหมายว่าด้วยไฟ เพื่อให้การจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิตมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นไปตามเป้าหมายที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้ ดังแสดงในภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างของกรมสรรพสามิต

ที่มา : กรมสรรพสามิต 2556

การแบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต ให้แบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต
ดังต่อไปนี้

- 1) สำนักงานเลขานุการกรม
- 2) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3) สำนักกฎหมาย
- 4) สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- 5) สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- 6) สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1-10 ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- 7) สำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปราม
- 8) สำนักมาตรฐานและพัฒนการจัดเก็บภาษี 1
- 9) สำนักมาตรฐานและพัฒนการจัดเก็บภาษี 2
- 10) สำนักบริหารการคลังและรายได้
- 11) สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
- 12) สำนักแผนภาษี
- 13) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
- 14) กลุ่มตรวจสอบภายใน
- 15) กลุ่มพัฒนาและตรวจสอบทางเทคนิค
- 16) กลุ่มวิเคราะห์สินค้าและของกลาง

3.2.2 อำนาจหน้าที่

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง
พ.ศ. 2551 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ให้กรมสรรพสามิต มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตรา
ภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยสุรา กฎหมายว่าด้วยยาสูบ กฎหมายว่าด้วยไฟ กฎหมายว่าด้วยการ
จัดสรรเงินภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรเงินภาษีสุรา กฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผน
และขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายอื่นที่กรมมีหน้าที่
บริหารการจัดเก็บ

- 2) ตรวจสอบ ป้องกันและปราบปรามการหลีกเลี่ยงภาษีที่กรมจัดเก็บ
- 3) เสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรมต่อ

กระทรวง

- 4) ดำเนินการเกี่ยวกับการประสานแผนงาน การกำกับ เร่งรัด ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด และงานสารสนเทศของกรม
- 5) บริหารกิจการขององค์การสุราและ โรงงานไฟ
- 6) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือ ตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย หรือนโยบายเร่งด่วนจากรัฐบาลที่สำคัญ ได้แก่ โครงการรถยนต์คันแรก

3.2.3 อัตรากำลังข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้าง

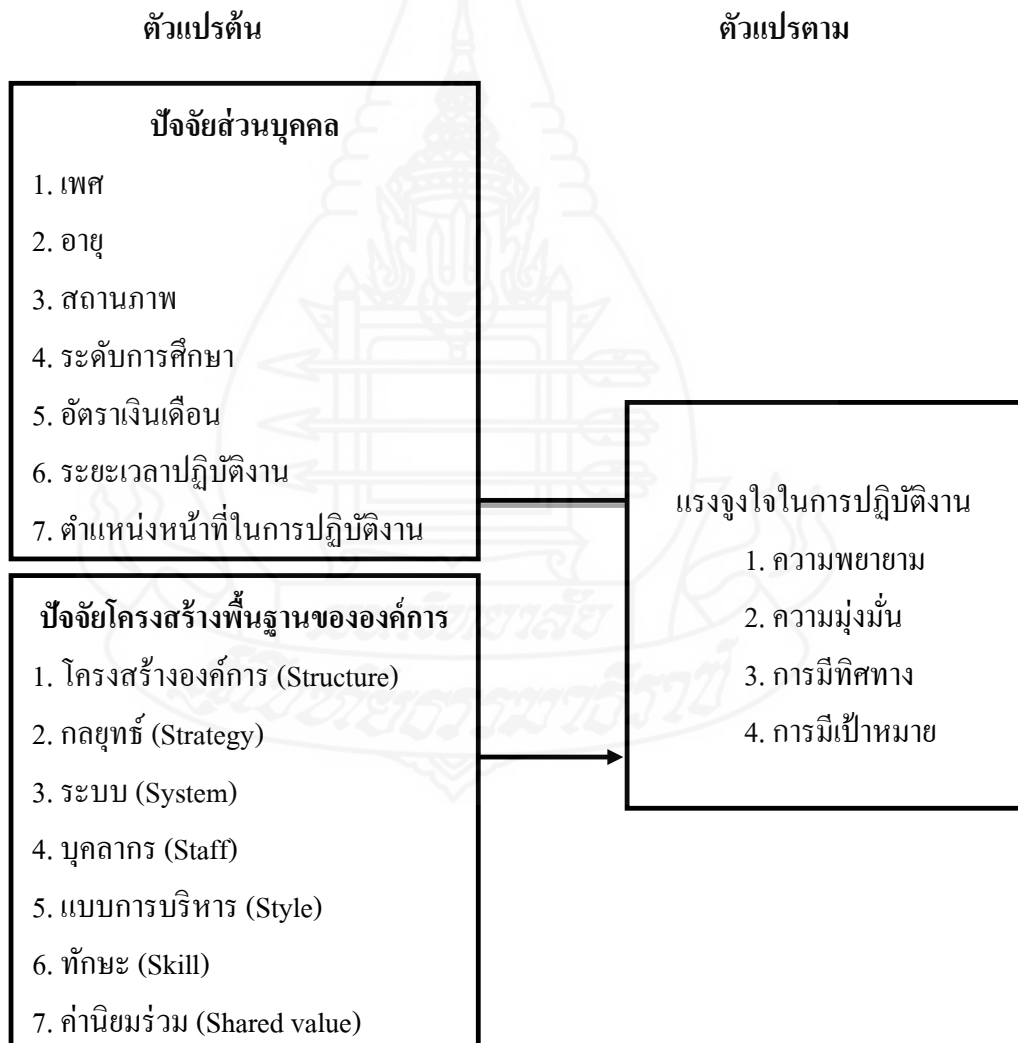
ตารางที่ 2.2 แสดงอัตรากำลังข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

กรอบอัตรากำลังข้าราชการจำแนกตามสังกัดในกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง													
ประเภท หน่วยงาน	วิชาการ				ทั่วไป				รวม ข้าราชการ	พรก.*	ลจ.	ลช.	รวม ทั้งสิ้น
	ชำนาญ การพิเศษ	ชำนาญ การหรือ ชำนาญ พิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติการ หรือ ชำนาญการ	อาวุโส	ชำนาญ งาน	ปฏิบัติงาน หรือ ชำนาญงาน	ปฏิบัติงาน					
กลุ่มตรวจสอบภายใน	1			7					8	2			10
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	1		1	5					7			6	13
กลุ่มพัฒนาและตรวจสอบทางเทคนิค	3			6		5	17		31	4	2	3	40
กลุ่มวิเคราะห์สินค้าและของกลาง	3			26			3		32	6	1	10	49
สำนักงานเลขานุการกรม	2		7	7	1	2	6		25	22	3	13	63
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	3			16	1	1	6		27	28		35	90
สำนักบริหารการคลังและรายได้	4		17	6		3	49		79	28	79	51	237
สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	10	1	16	18		1	14		60	11	3	36	110
สำนักแผนภาษี	7		11	17			4		39	6	1	29	75
สำนักกฎหมาย	6	1	15	14		1	8		45	3		12	60
สำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปราม	13	5	17	42		2	66		145	26	1	120	292
สำนักมาตรฐานและพัฒนการจัดเก็บภาษี1	6	1	13	25	1		16		62	12	1	27	102
สำนักมาตรฐานและพัฒนการจัดเก็บภาษี2	6		26	23			13		68	20	2	30	120
รวม	65	8	123	212	3	15	202		628	168	93	372	1,261

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (ณ วันที่ 5 มิถุนายน 2555)

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการ เช่น McKinsey 7-S Framework (Peter and Waterman, 1982 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2549) และแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจของ John ,Gary (1996 อ้างถึงในปภาวดี มนตรีวัต ,6-21) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ตัวแปรในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจตามแนวคิดโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร 7-S ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) บุคลากร (Staff) แบบการบริหาร (Style) ทักษะ (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared value) และตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ John , Gary (1996 อ้างถึงใน ปภาวดี มนตรีวัต ,6-21) ประกอบด้วย ความพยายาม ความมุ่งมั่น การมีทิศทาง และการมีเป้าหมาย ดังแสดงในภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิชัย ลิน โทรัมย์ (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า (1) ในภาพรวม ข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง มีระดับแรงจูงใจในการทำงาน ในระดับมาก โดยด้านความพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (2) ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงาน และปัจจัยสุขอนามัยด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน มีผลมากที่สุดต่อแรงจูงใจในการทำงาน (3) ปัญหาต่อแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ข้าราชการธุรการได้รับ ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพในสถานการณ์ปัจจุบัน การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และตำแหน่งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบไม่ชัดเจน ให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วม มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานเป็นแนวทางเดียวกัน รวมทั้งจัดสวัสดิการเพิ่มเติม เช่น จัดรถรับส่ง ที่พักอาศัย

ยุทธพงษ์ ปัญญาใส (2552) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานป้องกันรักษาป่า สำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่ 6 (อุดรธานี) กรมป่าไม้ ผลการวิจัยพบว่า (1) ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในการป้องกันรักษาป่าในระดับมาก โดยด้านความกระตือรือร้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านความพยายาม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (2) ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการป้องกันรักษาป่าในระดับมาก โดยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานและด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (3) การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของแรงจูงใจในการป้องกันรักษาป่า พบว่าในภาพรวมด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานป้องกันรักษาป่า พบว่าในภาพรวมด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานป้องกันรักษาป่ามากที่สุด รองลงมาคือด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ (4) ข้อเสนอแนะ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ ขาดวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนน้อยเมื่อเทียบกับความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน จึงควรเพิ่มค่าตอบแทน

พรทิพย์ เจนหัตถการกิจ (2553) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวังจันทร์ จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า (1) ประชากรที่ศึกษามีแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวังจันทร์ จังหวัดระยอง

โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งปัจจัยจิตใจ และปัจจัยอนามัย (2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวังจันทร์ จังหวัดระยอง จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน (3) แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานด้านปัจจัยจิตใจ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาจากผลงานมากขึ้น เพื่อให้พนักงานที่ทำงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ส่วนด้านปัจจัยอนามัย ผู้บริหารควรพิจารณาเพิ่มเงินเดือน/ค่าตอบแทนสวัสดิการมากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับค่าครองชีพปัจจุบัน

คันศร แสงศรีจันทร์ (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านคู ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจพบว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ส่วนในปัจจัยการบำรุงรักษา พบว่า ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยการบำรุงรักษามีระดับที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แสงเพชร แสงจันทร์ (2552) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า (1) ด้านปัจจัยภายนอกของงานในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในองค์กร รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ปัจจัยภายในของงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการยอมรับ รองลงมา คือ ด้านลักษณะของงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า (2) ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบ ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพฝาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ (3) ผลการวิเคราะห์ แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพฝาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าการเพิ่มเงินหรือเพิ่มค่าตอบแทนแก่บุคลากร ควรจะพิจารณาที่งานหลักและงานพิเศษ รองลงมาเห็นว่าการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง ควรจะพิจารณาจากหน้าที่หลักที่รับผิดชอบและต้องการให้

พิจารณาความดีความชอบที่ด้านความรู้ความสามารถในการทำงานเท่ากัน และผู้ตอบแบบสอบถามยังเห็นว่าควรให้ค่าตอบแทนให้พิจารณาตามลักษณะของสายงาน ควรมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีหัวหน้าควรให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้อง และแสวงหาความมั่นคงให้ลูกน้อง นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ควรจะมีอุปกรณ์ทางด้านสื่อการสอนให้เหมาะสม และส่วนน้อยเห็นว่าผู้บริหารควรจะได้รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร

ดวงเพ็ญ ศรีพรหม (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณี ในเขตพื้นที่อำเภอวังม่วง และอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเป็นผลมาจากปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การนิเทศงานและการปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน สภาพแวดล้อม ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลในภาพรวม พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ การเข้ารับราชการ ประสบการณ์การทำงาน และสถานที่ทำงานต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

กิริติกานต์ สุทธิรงค์ประเสริฐ (2552) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลท่าฉนวนและองค์การบริหารส่วนตำบลหนองคูม อำเภอองไกรลาส จังหวัดสุโขทัย ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลท่าฉนวนและองค์การบริหารส่วนตำบลหนองคูม อำเภอองไกรลาส จังหวัดสุโขทัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (2) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลท่าฉนวนและองค์การบริหารส่วนตำบลหนองคูมทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านความรับผิดชอบ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (3) ข้อเสนอแนะเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ ควรปรับค่าตอบแทนให้สูงขึ้นและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ควรมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยให้เพียงพอในการปฏิบัติงาน และควรมีกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

เกศแก้ว มนต์วิเศษ (2551) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยบูรพา ผลการศึกษาพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยจูงใจสูงกว่าปัจจัยก้ำจุน จากการศึกษาวิจัยรายด้านพบว่า ด้านความสำเร็จของงาน ปรากฏว่า ข้าราชการมี

แรงจูงใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากมีความภูมิใจในความสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ดี ด้านลักษณะงานปรากฏว่าข้าราชการมีแรงจูงใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่ท้าทาย น่าสนใจ เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่ม ด้านความรับผิดชอบ ผลการศึกษาพบว่า มีแรงจูงใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เนื่องมาจากผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่สำคัญและเร่งด่วนให้ทำอยู่เสมอ อีกทั้งมอบหมายงานใหม่ ๆ ให้รับผิดชอบ มอบอำนาจและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ ด้านการยอมรับนับถือ ผลปรากฏว่าแรงจูงใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ ข้าราชการมีความตระหนักดีว่า ตนเองเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของงาน ทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานชมเชยผลงานที่ทำสำเร็จ เป็นต้น

ณฐา จันทร์หอม (2552) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในเครือวันกรุ๊ป สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในเครือวันกรุ๊ป ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านค่าจ้างและผลตอบแทน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ข้อ ได้แก่ การช่วยเหลือและการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา การให้/รับคำปรึกษาหารือระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน การช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน ความสามัคคีของบุคคลในหน่วยงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน ความเป็นกันเองระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา และความสามารถในการปฏิบัติงานแทนกัน ในหน่วยงานต้นสังกัด ตามลำดับ

อ้อมอารีย์ ยี่วาศรี (2552) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครอง ที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 10 ด้าน โดยรวมมีอยู่ในระดับมาก เฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสำเร็จของงาน และด้านลักษณะของงาน ผลการเปรียบเทียบระดับการศึกษาแตกต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับเงินเดือนประสบการณ์ในการทำงานที่มีแตกต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

เยาวลักษณ์ ม่วงมี (2551) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ กรมสรรพากร ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ด้านลักษณะงาน รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และน้อยที่สุดคือ ด้านสภาพการทำงาน (2) ระดับผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่สุดคือ ด้านการตรงต่อเวลา รองลงมาคือ ด้านคุณภาพของงาน และต่ำสุดคือ ด้านการมีส่วนร่วม (3) แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงานและความเจริญเติบโต ด้านการยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในงาน ด้านสภาพการทำงานและความปลอดภัย ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านนโยบายและการบริหารองค์การ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 51.50 โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ด้านความสำเร็จในงาน ประกอบด้วย ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย และทันเวลาตามที่หน่วยงานกำหนด มีความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ทำสำเร็จลุล่วงไปแล้ว ความสำเร็จในงานที่ได้รับมีส่วนช่วยกระตุ้น/จูงใจให้อยากทำงานมากขึ้น และผลงานและความคิดเห็นเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

สรัญพัทธ์ เอี้ยวเจริญ (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความพยายามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาการมีทิศทาง การมีเป้าหมาย และความมุ่งมั่น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ที่สุด แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (2.1) ปัจจัยจูงใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสำเร็จในงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และความก้าวหน้าในงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำ และ (2.2) ปัจจัยสุขวิทยา ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และเงินเดือน/ผลตอบแทน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ประสงค์ ภาเรือง (2551) ศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลจังหวัดอุบลราชธานี” ผลการวิจัยพบว่า (1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) พนักงานครูเทศบาลที่มีตำแหน่งต่างกัน เพศต่างกัน อายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน และมีประสบการณ์ในการ

ปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

รชพร รัตนวิวัฒน์พงศ์ (2545) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า (1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทยทั้ง 8 ด้าน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับแรงจูงใจที่อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม (2) ลักษณะบุคคลด้านเพศ ด้านประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่ลักษณะบุคคลด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา และด้านจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงานที่แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน (3) ลักษณะงานที่แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน (4) ขนาดองค์กรที่แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน (5) ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้า พบว่า นอกจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์ประกอบทั้ง 8 ด้านดังกล่าวข้างต้นแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศในที่ทำงาน และการปกครองของผู้บังคับบัญชายังเป็นแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นอย่างยิ่ง

วาสนา พัฒนานันท์ชัย (2553) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้ (1) ด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (3) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (4) ด้านความรับผิดชอบ พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (5) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (6) ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก

นิธิตรา สองเมือง (2552) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในพื้นที่เสี่ยงของจังหวัดปัตตานี” ผลการวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมากที่สุดที่อำเภอยะรัง และน้อยที่สุดที่อำเภอหนองจิก

เมื่อพิจารณาเป็นรายอำเภอ พบว่า ปัจจัยจุดใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของอำเภอยะรัง ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าของอำเภอยะหริ่ง ได้แก่ ด้านความท้าทายของงาน และอำเภอหนองจิก ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ (2) เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยจุดใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยจุดใจของพนักงานส่วนตำบลอำเภอหนองจิกมีความแตกต่างจากปัจจัยจุดใจของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอยะรังและยะหริ่ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในทุกด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า และความท้าทายของงาน ส่วนอำเภอยะรังและยะหริ่งมีความแตกต่างกัน 2 ด้าน คือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า (3) ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงของจังหวัดปัตตานีพบว่า ด้านสวัสดิการควรมีการเพิ่มจำนวนเงินเลี้ยงชีพและควรจัดจ่ายทันทีโดยไม่รอเบิกจ่ายช่วงสิ้นปีงบประมาณ การให้อายุงานทวีคูณ การเลื่อนระดับเป็นกรณีพิเศษ จัดให้มีการอบรมภาษามลายูท้องถิ่น ด้านความปลอดภัย ควรจัดให้มีมาตรการรักษาความปลอดภัย มีการปรับเรื่องเวลาการปฏิบัติงาน การสร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็ง



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey research) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ดังนี้

1) บุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำนวน 1,261 คน ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการประเภททั่วไป ข้าราชการประเภทวิชาการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 บุคลากรกรมสรรพสามิตส่วนกลาง

ประเภท	จำนวน (คน)
(1) ข้าราชการประเภททั่วไป	
- ระดับปฏิบัติงาน	65
- ระดับชำนาญงาน	152
- ระดับอาวุโส	3
(2) ข้าราชการประเภทวิชาการ	
- ระดับปฏิบัติการ	212
- ระดับชำนาญการ	131
- ระดับชำนาญการพิเศษ	65
(3) พนักงานราชการ	168
(4) ลูกจ้าง	465
รวม	1,261

ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 5 มิถุนายน 2555)

2) ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน จำนวน 26 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ดังนี้

1) บุคลากรของกรมสรรพสามิตส่วนกลาง จำนวน 304 คน ซึ่งคำนวณได้จากสูตรของทาโรยามานะ (Taro Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่ e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (0.05)

N = ขนาดของประชากร

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$$\begin{aligned} n &= \frac{1,261}{1 + 1,261(0.05)^2} \\ &= \frac{1,261}{4.152} \\ &= 304 \end{aligned}$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรกรมสรรพสามิตส่วนกลาง ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 304 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างด้วยวิธีตามสัดส่วนแบบชั้นภูมิ (Proportional Stratification) ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สาขางาน	ระดับชั้น	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ประเภททั่วไป	ปฏิบัติงาน	65	16
	ชำนาญงาน	152	36
	อาวุโส	3	1
ประเภทวิชาการ	ปฏิบัติการ	212	51
	ชำนาญการ	131	32
	ชำนาญการพิเศษ	65	16
พนักงานราชการ		168	40
ลูกจ้าง		465	112
	รวม	1,261	304

การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ

2) ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน จำนวน 5 คน สุ่มตัวอย่างโดยวิธีจับสลาก รวมตัวอย่างทั้งสิ้น 309 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

2.1 แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาวิจัยสร้างขึ้นมาเพื่อใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรกรมสรรพสามิตส่วนกลาง โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ความพยายาม ความมุ่งมั่น การมีทิศทาง การมีเป้าหมาย ลักษณะคำถามปลายปิด แบ่งเป็น 4 ระดับ โดยค่าแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 4 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมากที่สุด
- 3 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก
- 2 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านแบบการบริหาร ด้านทักษะ ด้านค่านิยมร่วม ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด

2.2 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสำหรับใช้กับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน จำนวน 5 คน เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง และเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ซึ่งได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 254 ชุด คิดเป็น 84% และสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้อำนวยการส่วน จำนวน 5 คน คิดเป็น 100% การศึกษาครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเมษายน ถึงกรกฎาคม 2556

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลอีกครั้ง แล้วนำข้อมูลมาทำการบันทึกลงรหัสข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้สถิติ ดังนี้

4.1 คำถามส่วนที่ 1 ใช้ค่าความถี่และร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

4.2 คำถามส่วนที่ 2 คำถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ความพยายาม ความมุ่งมั่น การมีทิศทาง การมีเป้าหมาย แบ่งเป็น 4 ระดับ โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ในตอนที 2 เป็นคำถามแบบให้เลือกตอบโดยใช้ข้อความแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกแบ่งเป็น 4 ระดับ ตามแบบของ Likert's scale เพื่อวัดประเด็นต่าง ๆ สำหรับคำตอบแบ่งเป็น 4 ระดับ โดยเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 4 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมากที่สุด
- 3 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก
- 2 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เมื่อรวบรวมและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งระดับความคิดเห็นของบุคลากรกรมสรรพสามิตส่วนกลาง ออกเป็น 4 ระดับ โดยมีวิธีคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{แทนค่า} &= \frac{4 - 1}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

โดยมีระดับการแปลความหมาย ดังนี้

- 3.26 – 4.00 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมากที่สุด
- 2.51 – 3.25 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก
- 1.76 – 2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีน้อย
- 1.00 – 1.75 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีน้อยที่สุด

4.3 การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจ ใช้การหาค่าที และเอฟ หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

4.4 คำถามส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่

ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านแบบการบริหาร ด้านทักษะ
ด้านค่านิยมร่วม โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.5 การส่งผลของปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

4.6 คำถามส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรกรมสรรพสามิต เป็นคำถามปลายเปิด โดยการสังเคราะห์และจัดหมวดหมู่ เนื้อหา แจกแจง
ความถี่นำเสนอในรูปแบบความเรียง



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 7 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ผลของปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ตอนที่ 7 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วน เกี่ยวกับแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1.1 เพศ

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	77	30.31
หญิง	177	69.69
รวม	254	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการบุคลากรกรมสรรพสามิต ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 177 คน (ร้อยละ 69.69) และเป็นเพศชาย จำนวน 77 คน (ร้อยละ 30.31)

1.2 อายุ

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	33	12.99
30 – 40 ปี	126	49.61
41 – 50 ปี	37	14.57
50 ปีขึ้นไป	58	22.83
รวม	254	100.00

จากตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิต ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีอายุอยู่ในช่วง 30 – 40 ปี มากที่สุด จำนวน 126 คน (ร้อยละ 49.6) และช่วงต่ำกว่า 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 33 คน (ร้อยละ 13.0)

1.3 สถานภาพ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	131	51.57
สมรส	116	45.67
ม่าย/หย่าร้าง	7	2.75
รวม	254	100.00

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิต ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพโสดมากที่สุด จำนวน 131 คน (ร้อยละ 51.57) และสถานภาพมีภรรยา/หย่าร้างน้อยที่สุด จำนวน 7 คน (ร้อยละ 0.39)

1.4 ระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	32	12.60
ระดับปริญญาตรี	158	62.20
ระดับปริญญาโท	65	25.20
ระดับปริญญาเอก	-	-
รวม	254	100.00

จากตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิต ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 158 คน (ร้อยละ 62.20) และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด จำนวน 32 คน (ร้อยละ 12.60)

1.5 อัตราเงินเดือน

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามอัตราเงินเดือน

อัตราเงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ
8,000 – 10,000 บาท	7	2.76
10,001 – 15,000 บาท	51	20.08
15,001 – 20,000 บาท	89	35.04
20,001 – 25,000 บาท	43	16.93
มากกว่า 25,000 บาท	64	25.20
รวม	254	100.00

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิต ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีอัตราเงินเดือน 15,000 – 20,000 บาท มากที่สุด จำนวน 89 คน (ร้อยละ 35.04) และอัตราเงินเดือน ระหว่าง 8,000 – 10,000 บาท น้อยที่สุด จำนวน 7 คน (ร้อยละ 2.76)

1.6 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	71	27.95
5 – 10 ปี	49	19.25
11 – 20 ปี	56	22.05
21 – 30 ปี	57	22.44
มากกว่า 30 ปี	21	8.27
รวม	254	100.00

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิต ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี มากที่สุด จำนวน 71 คน (ร้อยละ 27.95) และระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 21 คน (ร้อยละ 8.27)

1.7 ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของบุคลากรกรมสรรพสามิต จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ประเภททั่วไป	56	22.05
- ปฏิบัติงาน	14	5.51
- ชำนาญงาน	40	15.75
- อาวุโส	2	0.79
ประเภทวิชาการ	111	43.70
- ปฏิบัติงาน	29	11.42
- ชำนาญงาน	70	27.56
- อาวุโส	12	4.72
พนักงานราชการ	24	9.45
ลูกจ้าง	63	24.80
รวม	254	100.00

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิต ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีสายงานประเภทวิชาการ มากที่สุด จำนวน 111 คน (ร้อยละ 43.70) และสายงานประเภทพนักงานราชการ น้อยที่สุด จำนวน 24 คน (ร้อยละ 9.45) และเมื่อพิจารณาในระดับชั้นปรากฏผล ดังนี้

ประเภททั่วไป ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิต ประเภททั่วไป จำนวน 56 คน มีระดับชั้นชำนาญงานมากที่สุด จำนวน 40 คน (ร้อยละ 15.75) และระดับชั้นอาวุโส น้อยที่สุด จำนวน 2 คน (ร้อยละ 0.79)

ประเภทวิชาการ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิต ประเภทวิชาการ จำนวน 111 คน มีระดับชั้นชำนาญการ มากที่สุด จำนวน 70 คน (ร้อยละ 27.56) และระดับชั้นชำนาญการพิเศษน้อยที่สุด จำนวน 12 คน (ร้อยละ 4.72)

ประเภทพนักงานราชการ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิต ประเภทพนักงานราชการ จำนวน 24 คน (ร้อยละ 9.45)

ประเภทลูกจ้าง ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิต ประเภทลูกจ้าง
จำนวน 63 คน (ร้อยละ 24.80)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ในส่วนกลาง

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านความพยายามในการทำงาน	3.43	0.47	มากที่สุด
2. ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.29	0.46	มากที่สุด
3. ด้านการมีทิศทางในการทำงาน	3.23	0.49	มาก
4. ด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน	3.12	0.49	มาก
รวม	3.27	0.41	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจใน
การปฏิบัติงาน ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.27) โดยในด้านความพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย
สูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.43) และด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.12)

2.1 ด้านความพยายามในการทำงาน

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ด้านความพยายามในการทำงาน

ด้านความพยายามในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านปฏิบัติงานในความรับผิดชอบอย่าง เต็มกำลังความสามารถ	3.46	0.54	มากที่สุด
2. ท่านปรับปรุงการปฏิบัติงานในความ รับผิดชอบให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.39	0.56	มากที่สุด

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านความพยายามในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3. ท่านมักแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ ในการปฏิบัติงาน	3.45	0.53	มากที่สุด
4. ท่านพร้อมจะแก้ไขข้อผิดพลาดในงานด้วย ความเต็มใจ	3.48	0.55	มากที่สุด
5. ท่านเชื่อว่าความพยายามจะส่งผลต่อ ความก้าวหน้าในอาชีพงานของท่าน	3.36	0.68	มากที่สุด
รวม	3.43	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานด้านความพยายามในการทำงาน ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.43) โดย ประเด็น พร้อมจะแก้ไขข้อผิดพลาดในงานด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.48) และ ประเด็นเชื่อว่าความพยายามจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.36)

2.2 ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน

ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
6. ท่านได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ จึงมีความมุ่งมั่นกับทุกงาน ที่ได้รับมอบหมาย	3.33	0.58	มากที่สุด
7. เมื่อพบกับปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ท่านมีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ไขได้และไม่ เคยย่อท้อ	3.33	0.56	มากที่สุด

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
8. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ทำ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน	2.94	0.85	มาก
9. ท่านยินดีทำงานนอกเวลาทำการเมื่อจำเป็นเพื่อให้งานแล้วเสร็จ	3.48	0.56	มากที่สุด
10. ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ	3.39	0.57	มากที่สุด
รวม	3.29	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับ การทำงานด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.29) โดยประเด็น ยินดีทำงานนอกเวลาทำการเมื่อจำเป็นเพื่อให้งานแล้วเสร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.48) และ ประเด็นมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ทำ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.94)

2.3 ด้านการมีทิศทางในการทำงาน

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ด้านการมีทิศทางในการทำงาน

ด้านการมีทิศทางในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
11. ท่านมีการกำหนดทิศทางในการทำงานให้ สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน	3.19	0.59	มาก
12. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานตามหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.31	0.53	มากที่สุด

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ด้านการมีทิศทางการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
13. ท่านร่วมปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานประสานสอดคล้องกัน	3.30	0.55	มากที่สุด
14. ท่านได้รับมอบหมายงานท่านมีการวางแผนการทำงานเสมอ	3.12	0.69	มาก
15. ท่านพร้อมจะปฏิบัติงานตามขั้นตอนหรือแนวทางที่หน่วยงานกำหนด เพราะเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว	3.22	0.55	มาก
รวม	3.23	0.49	มาก

จากตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานด้านการมีทิศทางการทำงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.23) โดยประเด็นตั้งใจ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.31) และประเด็นได้รับมอบหมายงานมีการวางแผนการทำงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.12)

2.4 ด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน

ด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
16. ท่านมีเป้าหมายในอาชีพงานที่ชัดเจน	3.22	0.61	มาก
17. ท่านเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำให้เป้าหมายในงานอาชีพของท่านสัมฤทธิ์ผลได้	3.10	0.65	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
18. ท่านรู้สึกว่ามีเป้าหมายและแนวทางการบริหารของหน่วยงานสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ท่านได้	2.92	0.64	มาก
19. ท่านตั้งใจว่าจะปฏิบัติงานเต็มความสามารถเพื่อผลักดันให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย	3.20	0.58	มาก
20. ท่านยอมรับเป้าหมายของหน่วยงานและถือเสมือนหนึ่งเป็นเป้าหมายการทำงานของท่าน	3.19	0.58	มาก
รวม	3.13	0.49	มาก

จากตารางที่ 4.12 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.13) โดยประเด็นที่มีเป้าหมายในอาชีพที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.22) และประเด็นรู้สึกว่ามีเป้าหมายและแนวทางการบริหารของหน่วยงานสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.92)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาสามารถจำแนกได้ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต
ในส่วนกลาง จำแนกตามเพศ

เพศ	n	\bar{X}	S.D.	ค่าผลต่างของคะแนนเฉลี่ย	t	p
ชาย	77	3.34	0.42	0.10	1.80	0.07
หญิง	177	3.24	0.40			

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง
จำแนกตามอายุ

อายุ	N	\bar{X}	SD	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
ต่ำกว่า 30 ปี	33	3.14	0.41	ระหว่างกลุ่ม	2.20	3	0.73	4.63*
30 – 40 ปี	126	3.31	0.37	ภายในกลุ่ม	39.60	250	0.16	
41 – 50 ปี	37	3.40	0.39	รวม	41.80	253		
มากกว่า 50 ปี	58	3.15	0.44					
รวม	254	3.27	0.41	จากการทดสอบ พบอย่างน้อย 1 คู่ แตกต่างกัน				

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่าบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีช่วงอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพบความแตกต่าง จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.15 วิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc test) ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามอายุ

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า 30 ปี	30 – 40 ปี	41 – 50 ปี	มากกว่า 50 ปี
ต่ำกว่า 30 ปี	3.14	-			
30 – 40 ปี	3.31	*	-		
41 – 50 ปี	3.40	*	-	-	
มากกว่า 50 ปี	3.15	-	*	*	-

จากตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีช่วงอายุ 30 – 40 ปี และ 41 – 50 ปี และบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีช่วงอายุ 30 -40 ปี และช่วงอายุ 41 -50 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีช่วงอายุมากกว่า 50 ปี

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	N	\bar{X}	SD	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
โสด	131	3.20	0.39	ระหว่างกลุ่ม	2.80	2	1.30	8.33*
สมรส	116	3.36	0.41	ภายในกลุ่ม	39.10	251	0.16	
ม่าย/หย่าร้าง	7	2.90	0.14	รวม	41.80	253		
รวม	254	3.27	0.41	จากการทดสอบ พบอย่างน้อย 1 คู่ แตกต่างกัน				

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า พบว่าบุคคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีสถานภาพต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพบความแตกต่าง จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.17 วิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc test) ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	\bar{X}	โสด	สมรส	ม่าย/หย่าร้าง
โสด	3.20	-		
สมรส	3.36	*	-	
ม่าย/หย่าร้าง	2.90	*	*	-

จากตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่า บุคคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีสถานภาพต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกันทุกคู่ โดยบุคคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางที่มีสถานภาพโสด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีสถานภาพสมรส และม่าย/หย่าร้าง และบุคคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางที่มีสถานภาพสมรส มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีสถานภาพม่าย/หย่าร้าง

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	n	\bar{X}	SD	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
ต่ำกว่าปริญญาตรี	32	3.17	0.33	ระหว่างกลุ่ม	1.47	2	0.74	4.58*
ปริญญาตรี	158	3.24	0.41	ภายในกลุ่ม	4.33	251	0.16	
ปริญญาโท	64	3.40	0.41	รวม	41.80	253		
รวม	254	3.27	0.41	จากการทดสอบ พบอย่างน้อย 1 คู่ แตกต่างกัน				

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพบความแตกต่าง จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.19 วิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc test) ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.17	-		
ปริญญาตรี	3.24	-	-	
ปริญญาโท	3.40	*	*	-

จากตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีระดับการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามอัตราเงินเดือน

อัตราเงินเดือน	n	\bar{X}	SD	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
8000-10000 บาท	7	3.45	0.41	ระหว่างกลุ่ม	3.16	4	0.79	5.10*
10001-15000 บาท	51	3.20	0.40	ภายในกลุ่ม	38.64	249	0.16	
15001-20000 บาท	89	3.33	0.38	รวม	41.80	253		
20001-25000 บาท	43	3.07	0.40					
มากกว่า 25001 บาท	64	3.36	0.40					
รวม	254	3.26	0.41	จากการทดสอบ พบอย่างน้อย 1 คู่ แตกต่างกัน				

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่าบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีอัตราเงินเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพบความแตกต่าง จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.21 วิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc test) ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกอัตราเงินเดือน

อัตราเงินเดือน	\bar{X}	8000-10000	10001-15000	15001-20000	20001-25000	มากกว่า25000
8000-10000 บาท	3.45	-				
10001-15000 บาท	3.20	-	-			
15001-20000 บาท	3.33	-	-	-		
20001-25000 บาท	3.07	*	-	-	-	
มากกว่า 25001 บาท	3.36	-	*	-	-	-

จากตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีช่วงอัตราเงินเดือน 8000-10000 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีอัตราเงินเดือน 20001-25000 บาท และบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีช่วงอัตราเงินเดือน 10001-15000 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีอัตราเงินเดือน มากกว่า 25001 บาท

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต
ในส่วนกลาง จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการ ปฏิบัติงาน	n	\bar{X}	SD	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F
ต่ำกว่า 5 ปี	71	3.35	0.36	ระหว่างกลุ่ม	0.88	4	0.22	1.33
5-10 ปี	49	3.20	0.45	ภายในกลุ่ม	40.93	249	0.16	
11-20 ปี	56	3.24	0.39	รวม	41.80	253		
21-30 ปี	57	3.23	0.44					
มากกว่า 30 ปี	21	3.34	0.41					
รวม	254	3.27	0.41	จากการทดสอบ พบว่าไม่แตกต่างกัน				

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่าบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีระยะเวลา
การปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต
ในส่วนกลาง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

ตำแหน่งหน้าที่ ในการปฏิบัติงาน	n	\bar{X}	SD	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F
ประเภททั่วไป	56	3.05	0.41	ระหว่างกลุ่ม	5.13	3	1.71	11.67*
วิชาการ	111	3.41	0.41	ภายในกลุ่ม	36.67	250	0.15	
พนักงานราชการ	24	3.22	0.32	รวม	41.80	253		
ลูกจ้าง	63	3.23	0.32					
รวม	254	3.27	0.41	จากการทดสอบ พบอย่างน้อย 1 คู่ แตกต่างกัน				

* ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่าบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพบความแตกต่าง จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.24 วิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post Hoc test) ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	\bar{x}	ประเภททั่วไป	วิชาการ	พนักงานราชการ	ลูกจ้าง
ประเภททั่วไป	3.05	-			
วิชาการ	3.41	*	-		
พนักงานราชการ	3.22	-	*	-	
ลูกจ้าง	3.23	*	*	-	-

จากตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีตำแหน่งประเภททั่วไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีตำแหน่งวิชาการ และตำแหน่งลูกจ้าง และบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีตำแหน่งวิชาการ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีตำแหน่งพนักงานราชการ และตำแหน่งลูกจ้าง

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง**

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านโครงสร้างองค์กร	2.83	0.59	มาก
2. ด้านกลยุทธ์	2.93	0.58	มาก
3. ด้านระบบ	2.78	0.61	มาก
4. ด้านบุคลากร	2.82	0.59	มาก
5. ด้านแบบการบริหาร	2.65	0.71	มาก
6. ด้านทักษะ	2.91	0.58	มาก
7. ด้านค่านิยมร่วม	2.64	0.62	มาก
รวม	2.79	0.49	มาก

จากตารางที่ 4.25 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.80) โดยในด้านกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.93) และด้านค่านิยมร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.65)

4.1 ด้านโครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
21. หน่วยงานมีการวางโครงสร้างในการบริหารงานที่ชัดเจน	2.90	0.70	มาก
22. หน่วยงานมีระบบในการสั่งการ การรับคำสั่งแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน	2.84	0.66	มาก
23. หน่วยงานมีการมอบหมายงานหรือมีการกำหนดความรับผิดชอบที่แน่นอนและชัดเจน	2.80	0.70	มาก
24. หน่วยงานมีระบบหรือขั้นตอนการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เหมาะสม	2.85	0.65	มาก
25. หน่วยงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติที่เหมาะสม	2.77	0.77	มาก
รวม	2.83	0.39	มาก

จากตารางที่ 4.26 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้าน โครงสร้างฯ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.83) โดยประเด็นหน่วยงานมีการวางโครงสร้างในการบริหารงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.90) และประเด็นหน่วยงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.77)

4.2 ด้านกลยุทธ์

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ปัจจัยด้านกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
26. หน่วยงานมีแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	2.87	0.69	มาก
27. หน่วยงานควรมีการติดตาม กำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์	2.91	0.68	มาก
28. หน่วยงานควรพัฒนา ปรับปรุงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.07	0.64	มาก
29. การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นแนวทางให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ	2.91	0.70	มาก
30. การบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรง ผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และ ได้วิธีการที่เป็นระบบ	2.89	0.73	มาก
รวม	2.93	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.27 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ด้านกลยุทธ์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.93) โดยประเด็นหน่วยงานควรพัฒนา ปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.07) และประเด็น

หน่วยงานมีแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.87)

4.3 ด้านระบบ

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านระบบ
ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ปัจจัยด้านระบบ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
31. หน่วยงานจัดระบบการทำงานโดยทำให้ หน่วยงานมีความคล่องตัว การทดลอง ปฏิบัติงาน และการทำระบบให้ง่าย เพื่อ ผลักดันให้การบริหารองค์กรไปสู่ความเป็น เลิศ	2.84	0.70	มาก
32. หน่วยงานมีการวางระบบสารสนเทศที่ สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	2.64	0.72	มาก
33. หน่วยงานมีระบบในการติดตาม กำกับ และ การรายงานผลการทำงานที่ชัดเจน ถูกต้อง	2.82	0.69	มาก
34. หน่วยงานมีระบบในการประเมินผลการ ทำงานที่ชัดเจนและเปิดเผย	2.72	0.76	มาก
35. หน่วยงานควรสร้างระบบการสื่อสารแบบ ไม่มีพิธีรีตองเช่น ส่งเสริมและสนับสนุน ให้พนักงานติดต่อพบปะพูดคุยเพื่อ ปรึกษาหารือกันเองแบบไม่มีพิธีรีตองอย่าง สม่ำเสมอ หรือการใช้เทคนิคการ ประเมินผลงานในเชิงสร้างสรรค์แบบไม่ เป็นทางการ	2.88	0.73	มาก
รวม	2.78	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.28 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ด้านระบบที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.78) โดยประเด็นหน่วยงานควรสร้างระบบการสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตอง เช่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานติดต่อ พบปะ พูดคุย เพื่อปรึกษาหารือกันเองแบบไม่มีพิธีรีตองอย่างสม่ำเสมอ หรือการใช้เทคนิคการประเมินผลงานในเชิงสร้างสรรค์แบบไม่เป็นทางการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.88) และประเด็นหน่วยงานมีการวางระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.64)

4.4 ด้านบุคลากร

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การด้านบุคลากรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
36. หน่วยงานมีการกำหนดนโยบาย และ บทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน	2.94	0.69	มาก
37. หน่วยงานมีการสร้างระบบการเรียนรู้ ของบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การจัด ให้มีห้องสมุด อินเทอร์เน็ต วารสาร หนังสือต่าง ๆ อย่างพอเพียง	2.75	0.71	มาก
38. แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความ ต่อเนื่องและทั่วถึงทุกระดับของบุคลากร ในหน่วยงาน	2.78	0.70	มาก
39. การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษา ต่อได้มีความเหมาะสม	2.84	0.72	มาก
40. หน่วยงานมีระบบในการพิจารณาผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นธรรม	2.77	0.72	มาก
รวม	2.82	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.29 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ด้านบุคลากรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.82) โดยประเด็นหน่วยงานมีการกำหนดนโยบาย และบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.94) และประเด็นหน่วยงานมีการสร้างระบบการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การจัดให้มีห้องสมุด อินเทอร์เน็ตวารสาร หนังสือต่าง ๆ อย่างพอเพียง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.75)

4.5 ด้านแบบการบริหาร

ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานฯ ด้านแบบการบริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านแบบการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
41. หน่วยงานเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น พுகุยหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากบุคลากรได้โดยสะดวก	2.69	0.75	มาก
42. หน่วยงานมีวิธีในการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น	2.61	0.76	มาก
43. หน่วยงานมีแนวทางในการพิจารณาเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือนหรือค่าตอบแทนพิเศษที่ชัดเจน	2.62	0.81	มาก
44. หน่วยงานมีการชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จหรือดี	2.68	0.74	มาก
45. หน่วยงานสามารถแก้ไขปัญหาของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเป็นอย่างดี	2.63	0.75	มาก
รวม	2.65	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.30 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ด้านแบบการบริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.65) โดยประเด็นหน่วยงานเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นพูดคุย หรือรับฟังข้อเสนอแนะจากบุคลากรได้โดยสะดวก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.69) และประเด็นหน่วยงานมีวิธีในการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.61)

4.6 ด้านทักษะ

ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ด้านทักษะที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านทักษะ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
46. หน่วยงานควรเพิ่มทักษะในการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรเป็นมืออาชีพ โดยการฝึกอบรม	3.03	0.66	มาก
47. หน่วยงานควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ หรือความสามารถหรือความชำนาญในด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค	2.95	0.66	มาก
48. หน่วยงานควรส่งเสริมบุคลากรที่มีความถนัดหรือความชำนาญลาดพิเศษที่โดดเด่นกว่าคนอื่นให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว	2.94	0.75	มาก
49. บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถและสมรรถนะตรงกับงานที่ปฏิบัติ	2.86	0.69	มาก
50. บุคลากรในหน่วยงานมีประสบการณ์ตรงกับงาน	2.79	0.71	มาก
รวม	2.91	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.31 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ด้านทักษะที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.91) โดยประเด็นหน่วยงานควรเพิ่มทักษะในการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรเป็นมืออาชีพ โดยการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.03) และประเด็นบุคลากรในหน่วยงานมีประสบการณ์ตรงกับงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.79)

4.7 ด้านค่านิยมร่วม

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง เกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ด้านค่านิยมร่วมที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
51. หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและเป็นแรงจูงใจของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.69	0.68	มาก
52. หน่วยงานมีการปลูกฝังค่านิยมร่วมในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ เช่น การตรงต่อเวลา	2.59	0.67	มาก
53. ค่านิยมร่วมของหน่วยงานมีความทันสมัยสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ สามารถสื่อสารเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายที่กำหนด และเป็นที่เข้าใจทั่วทั้งหน่วยงาน	2.64	0.66	มาก
54. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความรัก ความสามัคคีในหน่วยงานงาน	2.60	0.73	มาก
55. ท่านสามารถปฏิบัติหรือยึดถือในค่านิยมร่วมของหน่วยงานได้ด้วยคามเต็มใจ	2.71	0.74	มาก
รวม	2.64	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.33 ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ด้านค่านิยมร่วมที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.65) โดยประเด็นท่านสามารถปฏิบัติหรือยึดถือในค่านิยมร่วมของหน่วยงานได้ด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.71) และประเด็นหน่วยงานมีการปลูกฝังค่านิยมร่วมในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ เช่น การตรงต่อเวลา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.59)

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ผลของปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานในการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	b	S.E. _{est}	β	t	Sig
1. ด้านกลยุทธ์	0.606	0.367	0.364	0.161	0.052	0.230	3.091	0.002
2. ด้านแบบการบริหาร	0.659	0.435	0.430	0.100	0.037	0.174	2.730	0.006
3. ด้านระบบ	0.675	0.455	0.449	0.136	0.049	0.203	2.766	0.006
4. ด้านโครงสร้างองค์กร	0.687	0.471	0.463	0.135	0.049	0.196	2.764	0.006

a = 1.774 S.E._{est Y} = 0.29786

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานในการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พบว่า ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐาน ด้านกลยุทธ์ ด้านแบบการบริหาร ด้านระบบ และด้านโครงสร้างองค์กร สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรทั้งสี่ร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 46.30 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E._{est}) 0.29786 และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ $Y = 1.774 + 0.161 \text{ ด้านกลยุทธ์} + 0.100 \text{ ด้านแบบการบริหาร} + 0.136 \text{ ด้านระบบ} + 0.687 \text{ ด้านโครงสร้างองค์กร}$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้ $Z_r = 0.230$ ด้านกลยุทธ์ + 0.174 ด้านแบบการบริหาร + 0.203 ด้านระบบ + 0.196 ด้านโครงสร้างองค์กร

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

จากการที่ผู้ศึกษาได้กำหนดคำถามปลายเปิดไว้ในแบบสอบถาม ปรากฏว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอสรุป วิเคราะห์ และนำเสนอ โดยได้รวบรวมความคิดเห็นของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง โดยแบ่งในแต่ละด้านดังนี้

6.1 ภาพรวมของข้อเสนอแนะในการทำงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.35 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการทำงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม (ตอบได้มากกว่า 1 ด้าน)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน
1. ด้านโครงสร้างองค์กร	7
2. ด้านกลยุทธ์	5
3. ด้านระบบ	9
4. ด้านบุคลากร	13
5. ด้านแบบการบริหาร	7
6. ด้านทักษะ	5
7. ด้านค่านิยมร่วม	6

จากตารางที่ 4.35 จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในด้านบุคลากร มากที่สุด จำนวน 13 คน รองลงมาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านระบบ จำนวน 9 คน และมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านกลยุทธ์และด้านทักษะต่ำที่สุด จำนวน 5 คน

6.2 ข้อเสนอแนะในการทำงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 4.36 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ด้านโครงสร้างองค์การ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้าน โครงสร้างองค์การ	จำนวน
1. ปรับปรุงโครงสร้างและภารกิจให้ตรงตามหน่วยงาน	2
2. หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับงานเทียบเท่าโครงสร้างองค์การ	1
3. หน่วยงานควรเพิ่มอัตรากำลังในระดับปฏิบัติการมากขึ้น	4
รวม	7

จากตารางที่ 4.36 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตใน ส่วนกลางได้
แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงาน ด้าน โครงสร้างองค์การ โดยเห็นว่าหน่วยงานควรเพิ่มอัตรากำลังในระดับ
ปฏิบัติงานมากขึ้น มากที่สุด จำนวน 4 คน รองลงมา เห็นว่าควรปรับปรุงโครงสร้างและภารกิจให้
ตรงตามหน่วยงาน จำนวน 2 คน

6.3 ข้อเสนอแนะในการทำงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์

ตารางที่ 4.37 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ด้านกลยุทธ์

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านกลยุทธ์	จำนวน
1. หน่วยงานต้องสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์การ	4
2. หน่วยงานต้องปรับใช้กลยุทธ์ขององค์การในเชิงรุก	1
รวม	5

จากตารางที่ 4.37 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ โดยเห็นว่าหน่วยงานต้องสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กร มากที่สุด จำนวน 4 คน รองลงมา เห็นว่าหน่วยงานต้องปรับใช้กลยุทธ์ขององค์กรในเชิงรุก จำนวน 1 คน

6.4 ข้อเสนอแนะในการทำงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านระบบ

ตารางที่ 4.38 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านระบบ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านระบบ	จำนวน
1. ปรับปรุงโครงสร้างและภารกิจให้ตรงตามหน่วยงาน	2
2. หน่วยงานควรสร้างแรงจูงใจในระบบการทำงานให้กับบุคลากร	2
3. หน่วยงานควรปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว	4
4. หน่วยงานควรปรับปรุงระบบการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ ค้นคว้าให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	1
รวม	9

จากตารางที่ 4.38 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านระบบ โดยเห็นว่าหน่วยงานควรปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว มากที่สุด จำนวน 4 คน รองลงมา เห็นว่าหน่วยงานควรลดขั้นตอนการทำงานและควรสร้างแรงจูงใจในระบบการทำงานให้กับบุคลากร จำนวน 2 คน

6.5 ข้อเสนอแนะในการทำงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร

ตารางที่ 4.39 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ด้านบุคลากร

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านบุคลากร	จำนวน
1. หน่วยงานควรจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอกับงาน	5
2. หน่วยงานควรจัดฝึกอบรมให้บุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากร	5
3. หน่วยงานควรสรรหาผู้นำองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถและ เป็นคนดี	1
4. หน่วยงานควรจัดให้มีข้อมูลอัตราค่าจ้างที่ว่าง เพื่อพิจารณา แต่งตั้งโยกย้าย	2
รวม	13

จากตารางที่ 4.39 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้
แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร โดยเห็นว่าหน่วยงานควรจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอกับงานและ
ควรจัดฝึกอบรมให้บุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากร มากที่สุด จำนวน 5 คน รองลงมา เห็นว่า
หน่วยงานควรจัดให้มีข้อมูลอัตราค่าจ้างที่ว่าง เพื่อพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย จำนวน 2 คน

6.6 ข้อเสนอแนะในการทำงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านแบบการบริหาร

ตารางที่ 4.40 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ด้านแบบการบริหาร

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านแบบการบริหาร	จำนวน
1. หน่วยงานควรสร้างความเข้าใจในรูปแบบการบริหาร ให้กับบุคลากร	2
2. หน่วยงานควรปรับปรุงกฎหมายให้มีความชัดเจนและทันสมัย	3
3. หน่วยงานควรใช้ระบบการบริหารแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้และ ยุติธรรม	2
รวม	7

จากตารางที่ 4.40 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้แสดง
ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจใน
การปฏิบัติงาน ด้านแบบการบริหาร โดยเห็นว่าหน่วยงานควรปรับปรุงกฎหมายให้มีความชัดเจนและ
ทันสมัยมากที่สุด จำนวน 3 คน รองลงมา เห็นว่าหน่วยงานควรสร้างความเข้าใจในรูปแบบการบริหาร
ให้กับบุคลากร และควรใช้ระบบการบริหารแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้และยุติธรรม จำนวน 2 คน

6.7 ข้อเสนอแนะในการทำงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านทักษะ

ตารางที่ 4.41 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ด้านทักษะ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านทักษะ	จำนวน
1. หน่วยงานควรพัฒนาทักษะบุคลากรในด้านการจัดเก็บภาษี และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	3
2. หน่วยงานควรจัดให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะใน ด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้น	2
รวม	5

จากตารางที่ 4.41 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้
แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงาน ด้านทักษะ โดยเห็นว่าหน่วยงานควรพัฒนาทักษะบุคลากรในด้านการจัดเก็บภาษี
และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มากที่สุด จำนวน 3 คน รองลงมา เห็นว่าหน่วยงานควรจัดให้บุคลากร
ได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะในด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้น จำนวน 2 คน

6.8 ข้อเสนอแนะในการทำงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านค่านิยมร่วม

ตารางที่ 4.42 จำนวนของบุคลากรกรมสรรพสามิตที่แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ด้านค่านิยมร่วม

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านค่านิยมร่วม	จำนวน
1. หน่วยงานควรจัดกิจกรรมเกี่ยวกับค่านิยมร่วมให้กับบุคลากร ได้มีส่วนร่วมกับองค์กร	3
2. หน่วยงานควรปลูกจิตสำนึกและความรัก ความเข้าใจในใน วัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความศรัทธาในองค์กร	3
รวม	6

จากตารางที่ 4.42 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตใน ส่วนกลาง
ได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้าง
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่านิยมร่วม โดยเห็นว่าหน่วยงานควรจัดกิจกรรมเกี่ยวกับค่านิยม
ร่วมให้กับบุคลากรได้มีส่วนร่วมกับองค์กร มากที่สุด จำนวน 4 คน รองลงมา เห็นว่าหน่วยงาน
ควรปลูกจิตสำนึกและความรัก ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความศรัทธาในองค์กร
จำนวน 2 คน

ตอนที่ 7 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารตำแหน่งผู้อำนวยการส่วน จำนวน 5 คน ดังนี้

เพศ ชาย 3 คน หญิง 2 คน ระยะเวลาปฏิบัติงานตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป และตำแหน่ง
ผู้อำนวยการส่วน

คนที่ 1 ตำแหน่งผู้อำนวยการส่วน ส่วนมาตรฐานและพัฒนาการจัดเก็บภาษี 3 สำนัก
มาตรฐานและพัฒนาการจัดเก็บภาษี 2 กรมสรรพสามิต ได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ
ปัจจัยในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ว่า การใช้แนว
ทางการบริหารงานของกรมสรรพสามิตโดยใช้หลักการ 7S มาบริหารการจัดเก็บภาษีหรือบริหาร
องค์กร จะทำให้ได้ผลดีและจะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น สำหรับ

โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิตมีความชัดเจน และครอบคลุมทุกพื้นที่ บุคลากร ระบบการปฏิบัติงาน แบบการบริหาร ทักษะ ค่านิยมร่วม องค์กรควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในด้านภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้าน พัฒนาระบบ โดยใช้ IT เข้ามาช่วยเจ้าหน้าที่ และสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกคนมีความรักและสามัคคีกัน

คนที่ 2 ตำแหน่งผู้อำนวยการส่วน ส่วนมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี 2 สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี 2 กรมสรรพสามิต ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ แบบการบริหาร เป็นปัจจัยสำคัญของกรมสรรพสามิตที่จะต้องสร้างความเข้าใจ และพัฒนาให้ทันสมัย และสามารถปฏิบัติได้ง่าย บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านภาษา และเทคนิคใหม่ ๆ ในการจัดเก็บภาษี และสร้างค่านิยมร่วมให้ทุกคนรักและสามัคคีกันทั้งองค์กร

คนที่ 3 ตำแหน่งผู้อำนวยการส่วน ส่วนพัฒนาระบบงาน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ กรมสรรพสามิต เสนอแนะว่า โครงสร้าง ระบบ บุคลากร ควรจะพัฒนาให้สอดคล้องกันเพื่อให้บุคลากรมีก้าวหน้า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการสร้างค่านิยมร่วมและพัฒนาทักษะทางด้านภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ

คนที่ 4 ตำแหน่งผู้อำนวยการส่วน ส่วนบริหารรายได้และธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ สำนักบริหารการคลังและรายได้ กรมสรรพสามิต เสนอแนะว่า หลักการบริหาร 7S นั้น กรมสรรพสามิตได้ใช้บริหารงานมาแล้ว ทำให้กรมสรรพสามิต บริหารงานในด้านการจัดเก็บภาษี การปราบปราม มีประสิทธิภาพ ในด้านบุคลากร ควรเปิดโอกาสให้มีแนวคิดในการสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร และให้มีโอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น สำหรับค่านิยมร่วม องค์กรควรให้ความสำคัญและปลูกฝังค่านิยมร่วมขององค์กรให้กับบุคลากรทุกคนให้มีความเชื่อในค่านิยมที่ดี และขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

คนที่ 5 ตำแหน่งผู้อำนวยการส่วน ส่วนมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี 3 สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการเก็บภาษี 1 กรมสรรพสามิต เสนอแนะว่า หลักการบริหาร 7S กรมสรรพสามิตต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรก โดยวางหลักเกณฑ์การพัฒนาทักษะในด้านการบริหารงานจัดเก็บภาษีและด้านภาษาอังกฤษในทุกระดับชั้น ต้องปลูกฝังให้ทุกคนนำค่านิยมร่วมไปเป็นพลังในการขับเคลื่อนและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สำหรับระบบ แบบการบริหาร กลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร ควรจัดพัฒนาระบบ กลยุทธ์ แบบการบริหารและโครงสร้างให้ทันสมัย และมีความยืดหยุ่น ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีความก้าวหน้า

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ ในด้านโครงสร้างองค์กร ต้องมีความชัดเจนและครอบคลุมทุกพื้นที่ และมีการปรับปรุงโครงสร้าง ให้สอดคล้องกับระบบและบุคลากร ด้านกลยุทธ์ ควรสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้กับบุคลากรทุกคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้านระบบ ควรพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ด้านบุคลากร ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษ และมีความชำนาญในด้านการจัดเก็บภาษี และควรเปิดโอกาสให้แสดงแนวคิดในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ในการจัดเก็บภาษี และให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นอย่างเป็นธรรม ด้านแบบการบริหาร ควรสร้างความเข้าใจและพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ และให้บุคลากร ได้มีเทคนิคใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ด้านทักษะ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในด้านภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ หรือภาษาเพื่อนบ้าน และให้มีการอบรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ ด้านค่านิยมร่วม ต้องปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีความเชื่อในค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี และปลูกฝังให้ทุกคนมีความรักและสามัคคีกัน



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วนที่สำคัญ ส่วนแรกเป็นการสรุปผลวิจัย ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย ส่วนถัดมาเป็นการนำผลการวิจัยมาอภิปรายผล และส่วนสุดท้ายเป็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1.1.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง
- 1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง
- 1.1.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 1) ประชากรแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่
 - บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำนวน 1,261 คน
 - ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน จำนวน 26 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง

- บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำนวน 304 คน โดยคำนวณตามสูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% แล้วกำหนดขนาดตัวอย่างด้วยวิธีตามสัดส่วนแบบชั้นภูมิ (Proportional Stratification) สำหรับการสุ่มใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ

- ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน จำนวน 5 คน สุ่มตัวอย่าง

โดยวิธีจับสลาก

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

แบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้แบบสอบถามแล้ว ยังมีแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสำหรับใช้กับผู้บริหารตำแหน่งผู้อำนวยการส่วน เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต

1.2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านตรวจสอบ เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษา คือ บุคลากรสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ลพบุรี จำนวน 30 คน และนำมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.962

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง

จำนวน 309 คน เป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่มาจากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่ผู้วิจัยรวบรวม ทั้งจากหน่วยงานของรัฐ หนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ตามระเบียบวิธีสถิติเชิงสำรวจโดยใช้

โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป จากการศึกษา พบว่า

1) บุคลากรกรมสรรพสามิต ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 254 คน ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 177 คน (ร้อยละ 69.69) มีอายุอยู่ในช่วง 30 - 40 ปี จำนวน 126 คน (ร้อยละ 49.61) มีสถานภาพโสด จำนวน 131 คน (ร้อยละ 51.57) มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 158 คน (ร้อยละ 62.20) มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 15,000 – 20,000 บาท จำนวน 89 คน (ร้อยละ 35.04) มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 71 คน (ร้อยละ 27.95) มีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานประเภทวิชาการ จำนวน 111 คน (ร้อยละ 43.70)

2) ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน จำนวน 5 คน เพศ ชาย 3 คน (ร้อยละ 60) หญิง 2 คน (ร้อยละ 40) ระยะเวลาการปฏิบัติงานตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน ตำแหน่งผู้อำนวยการส่วน จำนวน 5 คน

1.3.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.27) โดยด้านความพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.43) และด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.12) โดยแยกด้านได้ดังนี้

1. ด้านความพยายามในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านความพยายามในการทำงาน ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.43) โดยประเด็นพร้อมจะแก้ไขข้อผิดพลาดในงานด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.48) และประเด็นเชื่อว่าความพยายามจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพงานของท่าน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.36)

2. ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.29) โดยประเด็นยินดีทำงานนอกเวลาทำการเมื่อจำเป็นเพื่อให้งานแล้วเสร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.48) และประเด็นมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ทำ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.94)

3. ด้านการมีทิศทางในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานด้านการมีทิศทางในการทำงาน ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.23) โดยประเด็นตั้งใจปฏิบัติงานตามหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดความสำเร็จตาม

เป้าหมายที่กำหนดไว้ ค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.31) และประเด็นได้รับมอบหมายงานท่านมีการวางแผนการทำงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.12)

4. ด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.13) โดยประเด็นมีเป้าหมายในอาชีพงานที่ชัดเจน ค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.22) และประเด็นรู้สึกว่ามีเป้าหมายและแนวทางการบริหารของหน่วยงานสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ท่านได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.92)

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ พบว่า

1. เพศ ผู้ที่มีเพศแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

2. อายุ ผู้ที่มีอายุแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพบความแตกต่าง จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางที่มีช่วงอายุ 30 – 40 ปี และ 41 – 50 ปี และบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีช่วงอายุ 30 – 40 ปี และ 41 – 50 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีช่วงอายุมากกว่า 50 ปี

3. สถานภาพ ผู้ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพบความแตกต่าง จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีสถานภาพต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างกันทุกคู่ โดยบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางที่มีสถานภาพโสด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีสถานภาพสมรส และม้าย/หย่าร้าง และบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางที่มีสถานภาพสมรส มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีสถานภาพม้าย/หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา ผู้ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพบความแตกต่าง จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ที่มีระดับการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรีมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท

5. อัตราเงินเดือน ผู้ที่มีอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพบความแตกต่าง จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีช่วงอัตราเงินเดือน 8000-10000 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีอัตราเงินเดือน 20001-25000 บาท และ บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีช่วงอัตราเงินเดือน 10001-15000 บาท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีอัตราเงินเดือน มากกว่า 25001 บาท

6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

7. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพบความแตกต่าง จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ พบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีตำแหน่งประเภททั่วไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีตำแหน่งวิชาการ และตำแหน่งลูกจ้าง และบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีตำแหน่งวิชาการ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ที่มีตำแหน่งพนักงานราชการ และตำแหน่งลูกจ้าง

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.80) โดยปัจจัยด้านกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.93) และปัจจัยด้านค่านิยมร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.65) แยกเป็นรายด้านดังนี้

1.1 ด้านโครงสร้างองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.83) โดยประเด็นหน่วยงานมีการวางโครงสร้างในการบริหารงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.90) และประเด็นหน่วยงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.77)

1.2 ด้านกลยุทธ์ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.93) โดยประเด็นหน่วยงานควรพัฒนา ปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.07) และประเด็นหน่วยงานมีแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.87)

1.3 ด้านระบบ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.78) โดยประเด็นหน่วยงานควรสร้างระบบการสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตอง เช่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานติดต่อ พบปะ พูดคุย เพื่อปรึกษาหารือกันเองแบบไม่มีพิธีรีตองอย่างสม่ำเสมอ หรือการใช้เทคนิคการประเมินผลงานในเชิงสร้างสรรค์แบบไม่เป็นทางการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.88) และประเด็นหน่วยงานมีการวางระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.64)

1.4 ด้านบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.82) โดยประเด็นหน่วยงานมีการกำหนดนโยบาย และบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.94) และประเด็นหน่วยงานมีการสร้างระบบการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การจัดให้มีห้องสมุด อินเทอร์เน็ต วารสาร หนังสือต่าง ๆ อย่างพอเพียง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.75)

1.5 ด้านแบบการบริหาร ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.65) โดยประเด็นหน่วยงานเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น พูดคุย หรือรับฟังข้อเสนอแนะจากบุคลากรได้โดยสะดวก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.69) และประเด็นหน่วยงานมีวิธีในการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.61)

1.6 ด้านทักษะ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.91) โดยประเด็นหน่วยงานควรเพิ่มทักษะในการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรเป็นมืออาชีพ โดยการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.03) และประเด็นบุคลากรในหน่วยงานมีประสบการณ์ตรงกับงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.79)

1.7 ด้านค่านิยมร่วม ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างฯ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.64) โดยประเด็นท่านสามารถปฏิบัติหรือยึดถือในค่านิยมร่วมของหน่วยงานได้ด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.71) และประเด็นหน่วยงานมีการปลูกฝังค่านิยมร่วมในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ เช่น การตรงต่อเวลา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.59)

2. ผลการวิเคราะห์ผลของปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานในการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พบว่า ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐาน ด้านกลยุทธ์ ด้านแบบการบริหาร ด้านระบบ และด้านโครงสร้างองค์กร สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรทั้งสี่ร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 46.30 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E._{est}) 0.29786 และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ $Y = 1.774 + 0.161$ ด้านกลยุทธ์ + 0.100 ด้านแบบการบริหาร + 0.136 ด้านระบบ + 0.687 ด้านโครงสร้างองค์กร

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้ $Z_r = 0.230$ ด้านกลยุทธ์ + 0.174 ด้านแบบการบริหาร + 0.203 ด้านระบบ + 0.196 ด้านโครงสร้างองค์กร

วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ในภาพรวม ผลการศึกษาจากแบบสอบถามพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในด้านบุคลากร มากที่สุด จำนวน 13 คน รองลงมาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านระบบ จำนวน 9 คน และมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านกลยุทธ์และด้านทักษะ ต่ำที่สุด จำนวน 5 คน โดยแบ่งในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์กร ผลการศึกษาจากแบบสอบถามพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลางได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะโดยเห็นว่าหน่วยงานควรเพิ่มอัตรากำลังในระดับปฏิบัติงานมากขึ้น มากที่สุด จำนวน 4 คน รองลงมา เห็นว่าควรปรับปรุงโครงสร้างและภารกิจให้ตรงตามหน่วยงาน จำนวน 2 คน และผลจากการสัมภาษณ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ควรมีความชัดเจน ครอบคลุมทุกพื้นที่และสอดคล้องกันให้ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้า จะได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. ด้านกลยุทธ์ ผลการศึกษาจากแบบสอบถามพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิต ในส่วนกลางได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ โดยเห็นว่าหน่วยงานต้องสร้างความเข้าใจใน กลยุทธ์ขององค์กร มากที่สุด จำนวน 4 คน รองลงมา เห็นว่าหน่วยงานต้องปรับใช้กลยุทธ์ของ องค์กรในเชิงรุก จำนวน 1 คน และผลจากการสัมภาษณ์ ด้านกลยุทธ์ เป็นปัจจัยสำคัญของกรม สรรพสามิตที่ต้องสร้างความเข้าใจ และพัฒนาให้ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติ ได้จริง

3. ด้านระบบ ผลการศึกษาจากแบบสอบถามพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิต ในส่วนกลางได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ โดยเห็นว่าหน่วยงานควรปรับปรุงระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว มากที่สุด จำนวน 4 คน รองลงมา เห็นว่า หน่วยงานควรลดขั้นตอนการทำงานและควรสร้างแรงจูงใจในระบบการทำงานให้กับบุคลากร จำนวน 2 คน และผลจากการสัมภาษณ์ ด้านระบบ ควรมีการยืดหยุ่น และทันสมัย จะทำให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

4. ด้านบุคลากร ผลการศึกษาจากแบบสอบถามพบว่า บุคลากรกรม สรรพสามิตในส่วนกลาง ได้แสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ โดยเห็นว่าหน่วยงานควรจัดสรร บุคลากรให้เพียงพอกับงานและควรจัดฝึกอบรมให้บุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรมากที่สุด จำนวน 5 คน รองลงมา เห็นว่าหน่วยงานควรจัดให้มีข้อมูลอัตรากำลังที่ว่างเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย จำนวน 2 คน และผลจากการสัมภาษณ์ ด้านบุคลากร ควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในด้าน ภาษา และเทคนิคใหม่ในการจัดเก็บภาษี และให้มีโอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง และควร เปิดโอกาสให้มีแนวคิดในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

5. ด้านแบบการบริหาร ผลการศึกษาจากแบบสอบถามพบว่า บุคลากรกรม สรรพสามิตในส่วนกลางได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ โดยเห็นว่าหน่วยงานควรปรับปรุง กฎหมายให้มีความชัดเจนและทันสมัย มากที่สุด จำนวน 3 คน รองลงมา เห็นว่าหน่วยงานควรสร้าง ความเข้าใจในรูปแบบการบริหารให้กับบุคลากร และควรใช้ระบบการบริหารแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้และยุติธรรม จำนวน 2 คน และผลจากการสัมภาษณ์ ด้านแบบการบริหาร ควรพัฒนา ระบบ IT เพื่อเป็นเครื่องมือให้กับเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้ทันสมัย และมีความยืดหยุ่น ทำให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

6. ด้านทักษะ ผลการศึกษาจากแบบสอบถามพบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิต ในส่วนกลางได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ โดยเห็นว่าหน่วยงานควรพัฒนาทักษะ บุคลากรในด้านการจัดเก็บภาษี และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มากที่สุด จำนวน 3 คน รองลงมา เห็นว่า หน่วยงานควรจัดให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะในด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้น

จำนวน 2 คน และผลจากการสัมภาษณ์ ด้านทักษะ ควรพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในด้านการจัดเก็บ ภาษี ภาษาต่างประเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดความเชี่ยวชาญ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. ด้านค่านิยมร่วม ผลการศึกษาจากแบบสอบถามพบว่า บุคลากรกรม

สรรพสามิตในส่วนกลางได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ โดยเห็นว่าหน่วยงานควรจัด กิจกรรมเกี่ยวกับค่านิยมร่วมให้กับบุคลากรได้มีส่วนร่วมกับองค์กร มากที่สุด จำนวน 4 คน รองลงมา เห็นว่าหน่วยงานควรปลูกจิตสำนึกและความรัก ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อ สร้างความศรัทธาในองค์กร จำนวน 2 คน และผลจากการสัมภาษณ์ ด้านค่านิยมร่วม องค์กรควร ให้ความสำคัญ และควรปลูกฝังค่านิยมร่วมขององค์กรให้กับบุคลากร ควรจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม ค่านิยมร่วม เพื่อให้บุคลากรมีความรักและสามัคคีกัน และมีความเชื่อในค่านิยมร่วมที่ดีสามารถ ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้

2. อภิปรายผล

2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ในภาพรวมมีระดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมากที่สุด โดยแรงจูงใจด้านความพยายามในการทำงานมี ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ด้านการมีทิศทางในการทำงาน และด้าน การมีเป้าหมายในการทำงาน ตามลำดับ เมื่อเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สอดคล้องกับ งานของวิชัย สีนโทรมย์ (2554) ซึ่งศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการ ชุรการ สำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง และพบว่า แรงจูงใจด้านความพยายามในการทำงานมี ค่าเฉลี่ยสูงสุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสร้อยพัทธ์ เอี้ยวเจริญ (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ซึ่งพบว่า องค์กรประกอบด้านความพยายาม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ตามก็ไม่สอดคล้องกับผลงานของยุทธพงษ์ ปัญญาใส (2552) ซึ่งศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานป้องกันรักษาป่า สำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่ 6 (อุตรธานี) กรมป่าไม้ พบว่า แรงจูงใจด้านความพยายาม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ด้านความพยายามในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของกรมสรรพสามิต มีระดับแรงจูงใจด้านความพยายามในระดับมากที่สุด เพราะว่างานของบุคลากรกรมสรรพสามิต เป็น งานด้านการบริหารการจัดเก็บภาษี รวมทั้งเป็นหน่วยงานในการตรวจสอบ และอำนวยความสะดวก

ในการติดต่อประสานงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ ดังนั้นบุคลากรทุกคน จึงมีความพยายามในการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถ และพร้อมแก้ไขความผิดพลาดในงานด้วยความเต็มใจ เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่ศึกษา พบว่า เป็นไปตามคำอธิบายของสุพานี สฤกษ์วานิช (2552) ซึ่งอธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ โดยพนักงานเหล่านั้นมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งอกตั้งใจในการทำงาน และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิชัย สิ้น โทรัมย์ (2554) ซึ่งศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการครูการ สำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง พบว่า แรงจูงใจด้านความพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มีระดับแรงจูงใจด้านความมุ่งมั่นในระดับมากที่สุด โดยบุคลากรมีความยินดีทำงานนอกเวลาทำการเมื่อจำเป็น เพื่อให้งานแล้วเสร็จ และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ลักษณะของกรมสรรพสามิต นอกจากจะเป็นงานด้านการบริหารการจัดเก็บภาษี ยังเป็นหน่วยงานในการตรวจสอบ ป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิด ตลอดจนผู้ที่หลีกเลี่ยงการชำระภาษี ดังนั้น จึงต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ และสามารถแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้และไม่ย่อท้อ เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่ศึกษา พบว่า เป็นไปตามคำอธิบายของเสนาะ ดิยาวี (2543) ซึ่งอธิบายว่า การจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรมกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น

ด้านการมีทิศทางในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มีระดับแรงจูงใจด้านการมีทิศทางในระดับมาก โดยบุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานตามหน้าที่และที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย และร่วมปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้งานประสานสอดคล้องกัน ทั้งนี้ งานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ต้องมีการกำหนดทิศทางในการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวง โดยจะต้องวางแผนงาน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดทิศทางให้กับบุคลากร เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีประสิทธิภาพ เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่ศึกษา พบว่า เป็นไปตามคำอธิบายของภาวิณี เพชรสว่าง (2552) ที่อธิบายว่า แรงจูงใจจะช่วยกำหนดทิศทาง หรือเป้าหมาย (Direction) คือ สิ่งที่เราเลือกจะทำจากหลากหลายทางเลือกที่เป็นไปได้

ด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง มีระดับแรงจูงใจด้านการมีเป้าหมายในระดับมาก เพราะว่างานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของกรมสรรพสามิตให้ชัดเจน และเป็นไปตามที่กระทรวงการคลังกำหนด และเป็นเป้าหมายที่บุคลากรมีการยอมรับ เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีความท้าทายบ้าง เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อเทียบกับบรรณกรรมที่ศึกษา พบว่า เป็นไปตามคำอธิบายของปภาวดี มนต์วีรัต (2554) อธิบายว่า แรงจูงใจเป็นความตั้งใจอย่างจริงจังของบุคลากรที่จะแสดงออกซึ่งการกระทำใด ๆ อย่างมีเป้าหมาย หรือร่วมกิจกรรมใด ๆ ในงาน เป็นความรู้สึกของความพร้อมหรือความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย

2.2 ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจ พบว่า บุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง จำแนกตามผู้ที่มีเพศ และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้ที่มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของรชพร รัตนาวีวัฒน์พงศ์ (2545) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย พบว่า บุคคลที่มีความแตกต่างด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา และด้านจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงานที่แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของแสงเพชร แสงจันทร์ (2552) ซึ่งศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้ที่มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน และตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

2.3 ผลของปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

ผลการศึกษาในภาพรวม ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์การในการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง พบว่า ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานฯ ด้านกลยุทธ์ มีผลต่อแรงจูงใจมากที่สุด รองลงมา ด้านแบบการบริหาร ด้านระบบ และด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งแสดงว่า ยิ่งกลยุทธ์มีความชัดเจน และยิ่งบุคลากรมีความเข้าใจในกลยุทธ์มากขึ้น ก็จะยิ่งมีแรงจูงใจมากขึ้น ขณะเดียวกันองค์การก็ควรดูแลปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ เพื่อให้เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้แรงจูงใจของบุคลากรเพิ่มขึ้นด้วย โดยด้านแบบการบริหาร ควรดูแลให้มีความชัดเจนในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนหรือค่าตอบแทนพิเศษ ด้านระบบ ควรจัดให้มีระบบการประเมินผลการทำงานที่ชัดเจนและเปิดเผย ขณะที่ด้าน โครงสร้างองค์กร ควรกระจาย

อำนาจการตัดสินใจเพิ่มขึ้น และมอบหมายความรับผิดชอบที่แน่นอนและชัดเจน เพราะหากปัจจัยเหล่านี้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก็ย่อมส่งผลให้แรงจูงใจของบุคลากรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องได้เช่นเดียวกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

3.1.1 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง

พบว่า

1) ด้านการมีเป้าหมายในการทำงาน เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยเฉพาะในประเด็นเป้าหมายและแนวทางการบริหารของหน่วยงานสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่งานได้ ดังนั้น องค์กรต้องมีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ในการทำงานขององค์กรให้ชัดเจน และบุคลากรมีการยอมรับ เพื่อสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

2) ด้านการมีทิศทางในการทำงาน ประเด็นการกำหนดทิศทางในการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และการมอบหมายงานควรมีการวางแผนการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น องค์กรควรมีการชี้แจง หรือจัดสัมมนาทิศทางหรือเป้าหมาย และแผนงานการดำเนินการขององค์กรให้บุคลากรรับทราบ โดยทั่วกัน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน ประเด็น โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ทำ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม โปร่งใส โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ หรือจัดให้มีการสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

4) ด้านความพยายามในการทำงาน ประเด็นความพยายามจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น องค์กรจึงควรมีการจัดกิจกรรม KM (Knowledge Management) โดยเป็นการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ หรือประสบการณ์ ไปสู่บุคลากรอื่น ๆ อันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และพัฒนางานที่รับผิดชอบให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

3.1.2 ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต พบว่า

1) ด้านค่านิยมร่วม ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การปลูกฝังค่านิยมร่วมในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ เช่น การตรงต่อเวลา ดังนั้น หน่วยงานควรปลูกจิตสำนึกและความรักความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความศรัทธาให้ทุกคนมีความเชื่อในค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และควรจัดกิจกรรมเกี่ยวกับค่านิยมร่วมให้กับบุคลากรได้มีส่วนร่วมด้วย โดยการจัดสัมมนาเพื่อชี้แจง และทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

2) ด้านแบบการบริหาร ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ดังนั้น หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนวทางในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้และยุติธรรม โดยจัดให้มีการประชุมวางแผนงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และควรนำระบบ IT มาเป็นเครื่องมือให้กับบุคลากรใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) ด้านระบบ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หน่วยงานมีการวางระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น หน่วยงานควรมีการปรับปรุงและพัฒนาาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานให้ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว และสอดคล้องกับบุคลากรอีกด้วย โดยสร้างแรงจูงใจระบบการทำงาน และเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่ทันสมัยให้กับบุคลากร เช่น ระบบ One Stop Service การยื่นแบบชำระภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต ระบบเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต หรือ E-Learning และระบบ E-saraban

4) ด้านบุคลากร ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หน่วยงานมีการสร้างระบบการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การจัดให้มีห้องสมุด อินเทอร์เน็ต วารสาร หนังสือต่าง ๆ อย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น องค์กรควรจัดฝึกอบรม และจัดหาแหล่งความรู้ต่าง ๆ ให้เพิ่มมากขึ้น โดยให้บุคลากรเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต หรือ E-Learning สนับสนุนทุนการศึกษาในระดับปริญญาตรี โท และเอก จัดให้มีการเรียนภาษาอังกฤษ

5) ด้านโครงสร้างองค์กร ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หน่วยงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น องค์กรควรกระจายอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสมให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การอนุญาตขายสุรา ยาสูบและไฟ การตรวจสอบภาษี และเพิ่มอัตรากำลังในระดับปฏิบัติการมากขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว และลดขั้นตอน เช่น นักตรวจสอบภาษีระดับปฏิบัติการ นักวิชาการสรรพสามิตระดับปฏิบัติการ

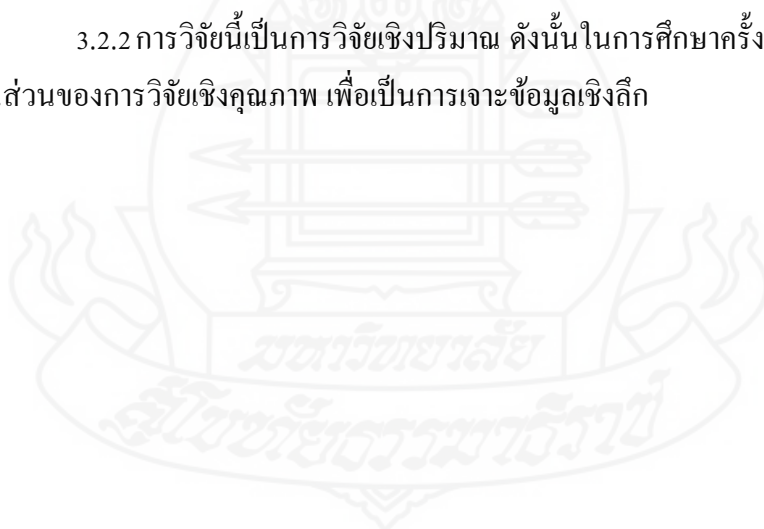
6) **ด้านทักษะ** ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานมีประสบการณ์ตรงกับงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด องค์กรควรพัฒนาทักษะบุคลากรในด้านการจัดเก็บภาษี และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมทักษะในด้านการจัดเก็บภาษีและการใช้ภาษาอังกฤษจากการปฏิบัติงานจริง

7) **ด้านกลยุทธ์** ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หน่วยงานมีแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น องค์กรควรเน้นและสร้างความเข้าใจในการใช้แผนกลยุทธ์ให้แก่บุคลากร และต้องปรับใช้กลยุทธ์ในเชิงรุกเพื่อใช้ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยจัดสัมมนายุทธศาสตร์ของกรมให้กับบุคลากรในระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไปจนถึงผู้บริหารกรม

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาหน่วยงานในส่วนภูมิภาคของกรมสรรพสามิตและของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กรต่าง ๆ ต่อไป

3.2.2 การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นการเจาะข้อมูลเชิงลึก



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- คันทร แสงศรีจันทร์ .(2550). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบลบ้านคู อำเภอมือง จังหวัดเชียงราย (ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, เชียงราย.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ .(2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดวงเพ็ญ ศรีพรหม .(2551). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลศึกษาเฉพาะกรณี ในเขตพื้นที่อำเภอวังม่วงและอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- ตุลา มหาพสุชานนท์ .(2547). หลักการจัดการ หลักการบริหาร (Principle of Management) (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ผ.ศ. พัฒนา.
- ธงชัย สันติวงษ์ .(2536). หลักการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ทองใบ สุธาจารี .(2543). เอกสารคำสอน รายวิชา ภาวะผู้นำและการจูงใจ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : โปรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ปภาวดี มนตรีวัต .(2554). “การจูงใจและการสร้างขวัญกำลังใจ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ 6 (หน้า 21-22) นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประสงค์ ภาเรือง .(2551). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลจังหวัดอุบลราชธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ .(2543). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- พรทิพย์ เจนหัตถการกิจ .(2553). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวังจันทร์ ระยอง (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ยุทธพงษ์ ปัญญาใส .(2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานป้องกันรักษาป่า สำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่ 6 (อุดรธานี) กรมป่าไม้* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- เขวลักษณ์ ม่วงมี .(2551). *แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ กรมสรรพากร การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*.
- ภาวิณี เพชรสว่าง .(2552). *พฤติกรรมองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ซีวีแอล การพิมพ์.
- รชพร รัตนวิวัฒน์พงศ์ .(2545). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี
- วิเชียร วิทย์อุดม .(2547). *พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior)* (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- วิชัย สิ้นธรรมย์ .(2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด ในส่วนกลาง* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สรัญพัทธ์ เอี้ยวเจริญ .(2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สมใจ ลักษณ์ .(2546). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ .(2549). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ (Management and Organizational Behavior)* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช .(2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาว .(2543). *การบริหารบุคคล*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แสงวัน ชกเสื่อง .(2546). *หลักการจัดการ* กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมอาชีพ.

- แสงเพชร แสงจันทร์ .(2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพฝาง
อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ (การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- อ้อมอารีย์ ยี่วาศรี .(2552). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองทำการปกครอง
อำเภอในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ (ปริญญารัฐประศาสนศาสตร ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- Thomas J. Peter Robert H. Waterman. Jr. In search of Excellence. แปลเรียบเรียงโดยวีระชัย
ตันติวีรวิทยา .(2537). ค้นคว้าหาความเป็นเลิศ, กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต

คำชี้แจงแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต คำตอบที่ได้จากท่านจะเป็นความลับและใช้เฉพาะการศึกษาครั้งนี้เท่านั้น และจะไม่ส่งผลทางลบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาขอความร่วมมือมายังผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

- | | | |
|-----------|---|--------------|
| ส่วนที่ 1 | ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน 7 ข้อ |
| ส่วนที่ 2 | แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต | จำนวน 20 ข้อ |
| ส่วนที่ 3 | ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต | จำนวน 35 ข้อ |
| ส่วนที่ 4 | ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต | |



นายรังสรรค์ ทองดี

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง คำถามส่วนนี้มีทั้งหมด 7 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อเท็จจริงมากที่สุด

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่า 30 ปี 30 – 40 ปี
 41 – 50 ปี 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

- โสด สมรส ม่าย/หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี
 ระดับปริญญาโท ระดับปริญญาเอก

5. อัตราเงินเดือน

- 8,000 – 10,000 บาท 10,001 – 15,000 บาท
 15,001 – 20,000 บาท 20,001 – 25,000 บาท
 มากกว่า 25,001 บาท

6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- ต่ำกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี
 11– 20 ปี 21– 30 ปี
 มากกว่า 30 ปี

7. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

- ประเภททั่วไป () ปฏิบัติงาน () ชำนาญงาน () อาวุโส
 ประเภทวิชาการ () ปฏิบัติการ () ชำนาญการ () ชำนาญการพิเศษ
 พนักงานราชการ
 ลูกจ้าง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อชี้วัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต ตามแนวคิดองค์ประกอบแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ความพยายาม ความมุ่งมั่น การมี ทิศทาง การมีเป้าหมาย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบตามความคิดเห็นที่ตรงตามความเป็นจริงที่ได้ ปฏิบัติในหน่วยงานของท่านในแต่ละข้อ เพียงตัวเลือกเดียวในแต่ละข้อ โดยมีหลักเกณฑ์ในการ พิจารณาออกแบ่งเป็น 4 ระดับ โดยค่าแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- | | | |
|---|---------|---------------------------|
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับมากที่สุด |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับมาก |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด |

1. ความพยายาม	ระดับของความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
1. ท่านปฏิบัติงานในความรับผิดชอบอย่าง เต็มกำลังความสามารถ					
2. ท่านปรับปรุงการปฏิบัติงานในความ รับผิดชอบให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
3. ท่านมักแสวงหาความรู้ใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ ในการปฏิบัติงาน					
4. ท่านพร้อมจะแก้ไขข้อผิดพลาดในงาน ด้วยความเต็มใจ					
5. ท่านเชื่อว่าความพยายามจะส่งผลต่อ ความก้าวหน้าในอาชีพงานของท่าน					

2. ความมุ่งมั่น	ระดับของความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
6. ท่านได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จึงมีความมุ่งมั่นกับทุกงานที่ได้รับมอบหมาย					
7. เมื่อพบกับปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ท่านมีความเชื่อมั่นว่าจะแก้ไขได้และไม่เคยย่อท้อ					
8. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน					
9. ท่านยินดีทำงานนอกเวลาทำการเมื่อจำเป็นเพื่อให้งานแล้วเสร็จ					
10. ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ					

3. การมีทิศทาง	ระดับของความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
11. ท่านมีการกำหนดทิศทางในการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน					
12. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานตามหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
13. ท่านร่วมปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานประสานสอดคล้องกัน					
14. ท่านได้รับมอบหมายงานท่านมีการวางแผนการทำงานเสมอ					
15. ท่านพร้อมจะปฏิบัติงานตามขั้นตอนหรือแนวทางที่หน่วยงานกำหนด เพราะเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว					

4. การมีเป้าหมาย	ระดับของความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
16. ท่านมีเป้าหมายในอาชีพงานที่ชัดเจน					
17. ท่านเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำให้เป้าหมาย ในอาชีพงานของท่านสัมฤทธิ์ผลได้					
18. ท่านรู้สึกว่ามีเป้าหมายและแนวทางการ การบริหารของหน่วยงานสร้างแรงบันดาลใจ ในการทำงานให้แก่ท่านได้					
19. ท่านตั้งใจว่าจะปฏิบัติงานเต็ม ความสามารถเพื่อผลักดันให้หน่วยงานบรรลุ เป้าหมาย					
20. ท่านยอมรับเป้าหมายของหน่วยงานและ ถือเสมือนหนึ่งเป็นเป้าหมายการทำงาน ของท่าน					



ส่วนที่ 3 ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
กรมสรรพสามิตในส่วนกลาง ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้าน
ระบบ ด้านบุคลากร ด้านแบบการบริหาร ด้านทักษะ ด้านค่านิยมร่วม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ถ้าตอบตามความคิดเห็นที่ตรงตามความเป็นจริงที่
ได้ปฏิบัติในหน่วยงานของท่านในแต่ละข้อ เพียงตัวเลือกเดียวในแต่ละข้อ โดยมีหลักเกณฑ์ในการ
พิจารณาออกแบ่งเป็น 4 ระดับ โดยค่าแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------------|
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับมากที่สุด |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับมาก |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยระดับน้อยที่สุด |

1. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)	ระดับของความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
21. หน่วยงานมีการวางโครงสร้าง ในการบริหารงานที่ชัดเจน					
22. หน่วยงานมีระบบในการสั่งการ การรับคำสั่งแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
23. หน่วยงานมีการมอบหมายงาน หรือมีการกำหนดความรับผิดชอบที่ แน่นอนและชัดเจน					
24. หน่วยงานมีระบบหรือขั้นตอนการ ประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เหมาะสม					
25. หน่วยงานมีการกระจายอำนาจในการ ตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติที่เหมาะสม					

2. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	ระดับของความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
26. หน่วยงานมีแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
27. หน่วยงานควรมีการติดตาม กำกับควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์					
28. หน่วยงานควรพัฒนา ปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
29. การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นแนวทางให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ					
30. การบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรง ผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ					

3. ด้านระบบ (System)	ระดับของความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
31. หน่วยงานจัดระบบการทำงานโดยทำให้หน่วยงานมีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติงาน และการทำระบบให้ง่าย เพื่อผลักดันให้การบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จเป็นเลิศ					
32. หน่วยงานมีการวางระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					

3. ด้านระบบ (System)	ระดับของความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
33. หน่วยงานมีระบบในการติดตามกำกับ และการรายงานผลการทำงานที่ชัดเจน ถูกต้อง					
34. หน่วยงานมีระบบในการประเมินผลการทำงานที่ชัดเจนและเปิดเผย					
35. หน่วยงานควรสร้างระบบการสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตองเช่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานติดต่อพบปะพูดคุยเพื่อปรึกษาหารือกันเองแบบไม่มีพิธีรีตองอย่างสม่ำเสมอ หรือการใช้เทคนิคการประเมินผลงานในเชิงสร้างสรรค์แบบไม่เป็นทางการ					

4. ด้านบุคลากร (Staff)	ระดับของความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
36. หน่วยงานมีการกำหนดนโยบาย และบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน					
37. หน่วยงานมีการสร้างระบบการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การจัดให้มีห้องสมุด อินเทอร์เน็ตวารสาร หนังสือต่าง ๆ อย่างพอเพียง					
38. แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความต่อเนื่องและทั่วถึงทุกระดับของบุคลากรในหน่วยงาน					
39. การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาต่อได้มีความเหมาะสม					

4. ด้านบุคลากร (Staff)	ระดับของความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
40. หน่วยงานมีระบบในการพิจารณาผล การปฏิบัติงานที่เป็นธรรม					

5. ด้านแบบการบริหาร (Style)	ระดับของความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
41. หน่วยงานเปิดโอกาสในการแสดง ความคิดเห็น พுகุขหรือรับฟังข้อเสนอแนะ จากบุคลากรได้โดยสะดวก					
42. หน่วยงานมีวิธีในการกระตุ้นให้ บุคลากรแสดงความคิดเห็น					
43. หน่วยงานมีแนวทางในการพิจารณา เลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือนหรือค่าตอบแทน พิเศษที่ชัดเจน					
44. หน่วยงานมีการชมเชยผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จหรือดี					
45. หน่วยงานสามารถแก้ไขปัญหา ของบุคลากรทั้งในเรื่องงานและเรื่อง ส่วนตัวเป็นอย่างดี					

6. ด้านทักษะ (Skill)	ระดับของความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
46. หน่วยงานควรเพิ่มทักษะในการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบเพื่อให้บุคลากรเป็นมืออาชีพ โดยการฝึกอบรม					
47. หน่วยงานควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหรือความสามารถหรือความชำนาญในด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค					
48. หน่วยงานควรส่งเสริมบุคลากรที่มีความถนัดหรือความชำนาญลาดพิเศษ ที่โดดเด่นกว่าคนอื่นให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว					
49. บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถและสมรรถนะตรงกับงานที่ปฏิบัติ					
50. บุคลากรในหน่วยงานมีประสบการณ์ตรงกับงาน					

7. ด้านค่านิยมร่วม (Share value)	ระดับของความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
51. หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและเป็นแรงจูงใจของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
52. หน่วยงานมีการปลูกฝังค่านิยมร่วมในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ เช่น การตรงต่อเวลา					

7. ด้านค่านิยมร่วม (Share value)	ระดับของความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
53. ค่านิยมร่วมของหน่วยงานมีความ ทันสมัย สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพการณ์ สามารถสื่อสารเชื่อมโยง จุดมุ่งหมายที่กำหนด และเป็นທີ່เข้าใจทั่วทั้ง หน่วยงาน					
54. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่ม ความรัก ความสามัคคีในหน่วยงานงาน					
55. ท่านสามารถปฏิบัติหรือยึดถือใน ค่านิยมร่วมของหน่วยงาน ได้ด้วยความเต็มใจ					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต

1. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

ข้อเสนอแนะ.....

.....

2. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

ข้อเสนอแนะ.....

.....

3. ด้านระบบการทำงาน (System)

ข้อเสนอแนะ.....

.....

4. ด้านบุคลากร (Staff)

ข้อเสนอแนะ.....

.....

5. ด้านแบบการบริหาร (Style)

ข้อเสนอแนะ.....

.....

6. ด้านทักษะ (Skill)

ข้อเสนอแนะ.....

.....

7. ด้านค่านิยมร่วม (Share value)

ข้อเสนอแนะ.....

.....



ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์

ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพสามิต

1. ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure)

ข้อเสนอแนะ.....

.....

2. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

ข้อเสนอแนะ.....

.....

3. ด้านระบบการทำงาน (System)

ข้อเสนอแนะ.....

.....

4. ด้านบุคลากร (Staff)

ข้อเสนอแนะ.....

.....

5. ด้านแบบการบริหาร (Style)

ข้อเสนอแนะ.....

.....

6. ด้านทักษะ (Skill)

ข้อเสนอแนะ.....

.....

7. ด้านค่านิยมร่วม (Share value)

ข้อเสนอแนะ.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายรังสรรค์ ทองดี
วัน เดือน ปีเกิด	11 มกราคม 2511
สถานที่เกิด	อำเภอหนองม่วง จังหวัดลพบุรี
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2553
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ลพบุรี สาขาชัยบาดาล
ตำแหน่ง	เจ้าพนักงานสรรพสามิตอาวุโส

