

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ซึ่งเป็นการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพียงใด และปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 หัวข้อ อันได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมจำแนกตามประเภทเทศบาล

1.1.4 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมรวมทั้งสิ้น 19 แห่ง ประกอบด้วย เทศบาลนคร จำนวน 1 แห่ง ได้แก่ เทศบาลนครนครปฐม เทศบาลเมือง จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองสามพราน เทศบาลเมืองไร่จิง เทศบาลเมืองกระทุ่มล้ม และเทศบาลตำบล จำนวน 15 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลดอนยายหอม เทศบาลตำบลโพรงมะเดื่อ เทศบาลตำบลธรรมศาลา เทศบาลตำบลกำแพงแสน เทศบาลตำบลนครชัยศรี เทศบาลตำบลห้วยพลู เทศบาลตำบลสามงาม เทศบาลตำบลรางกระทุ่ม เทศบาลตำบลบางหลวง

เทศบาลตำบลบางเลน เทศบาลตำบลลำพญา เทศบาลตำบลอ้อมใหญ่ เทศบาลตำบลศาลายา เทศบาลตำบลบางระทึ และเทศบาลตำบลคลองโยง โดยมีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 813 คน

ทั้งนี้ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ระดับ .05 โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบบังเอิญ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 268 คน โดยจำแนกตามสัดส่วนของแต่ละเทศบาล

### 1.2.2 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ซึ่งผ่านการตรวจคุณภาพโดยการหาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทางสถิติเท่ากับ .990

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ประสานงานขอความร่วมมือจากนายกเทศบาลแต่ละแห่ง จำนวน 19 แห่ง คือ เทศบาลนคร จำนวน 1 แห่ง เทศบาลเมือง จำนวน 3 แห่ง และเทศบาลตำบล จำนวน 15 แห่งเพื่อขออนุญาตเข้าทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในเทศบาลแต่ละแห่ง ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมด้วยตนเอง และใช้เวลาในการเก็บข้อมูลภาคสนามในช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2555 สามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาได้จำนวน 268 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่แจกออกไป

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละชุดแล้วทำการบันทึกข้อมูลในแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (stepwise Multiple Regression Analysis) One-Sample t-test ซึ่งกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 1.3 ผลการวิจัย

#### 1.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปพบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ส่วนมากเป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 160 คน (ร้อยละ 59.70) โดยมีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปีมากที่สุด จำนวน 185 คน (ร้อยละ 69.03) มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด จำนวน 165 คน (ร้อยละ 61.57) มีตำแหน่งงานระดับ 5-6 มากที่สุด จำนวน 104 คน (ร้อยละ 38.81) มีรายได้ระหว่าง 10,001-15,000 บาทต่อเดือน มากที่สุด จำนวน 145 คน (ร้อยละ 54.10) และมีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปีมากที่สุด จำนวน 126 คน (ร้อยละ 47.02)

#### 1.3.2 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

##### 1) วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมแบ่งออกเป็น 4 ด้าน อันประกอบด้วย ความพยายาม ความมุ่งมั่น การมีทิศทาง การมีเป้าหมาย ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.96) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความพยายามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.20) รองลงมา การมีทิศทาง (ค่าเฉลี่ย 3.02) การมีเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 2.90) และความมุ่งมั่น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.89)

##### (1) ความพยายาม

จากผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ด้านความพยายาม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.02) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 1 ท่านมีความพยายามในการนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.19) และข้อ 2 เมื่อพบข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการทำงานบ่อยครั้ง ทำให้ท่านมีความพยายามที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.78)

##### (2) ความมุ่งมั่น

จากผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ด้านความมุ่งมั่น ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 3 ท่านจะปฏิบัติงานในหน้าที่เมื่อได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาทันที มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.05) และข้อ 5 ท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.74)

### (3) การมีทิศทาง

จากผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ด้านการมีทิศทาง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.02) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อ 2 ท่านร่วมปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบกับทุกคนในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.13) และข้อ 4 หน่วยงานมีการอบรมผู้ปฏิบัติงานก่อนดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.89)

### (4) การมีเป้าหมาย

จากผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ด้านการมีเป้าหมาย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.91) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อ 1 ท่านมีการวางแผนงานเกี่ยวกับระบบงานก่อนดำเนินการเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.10) และข้อ 4 ท่านมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.54)

## 2) วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

### (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าในงาน ความยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความสำเร็จในงาน และ (2) ปัจจัยสุขวิทยา ได้แก่ เงินเดือน/ผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ ดังนี้

#### ก. ปัจจัยจูงใจ

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.84) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสำเร็จในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.15) รองลงมา ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย 2.83) ความยอมรับนับถือ (ค่าเฉลี่ย 2.81) ความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 2.78) และความก้าวหน้าในงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.62)

#### ก.) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงาน ภาพรวม

อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 1 งานที่ท่านทำอยู่มีความน่าสนใจ และเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.96) และข้อ 2 งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของท่าน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.68)

#### ข.) ความก้าวหน้าในงาน

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 3 ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น เมื่องานที่ท่านทำประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.69) และข้อ 1 หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสก้าวหน้าโดยส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อหรือส่งไปฝึกอบรมอยู่เสมอ และข้อ 2 หน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและยุติธรรมมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากันและต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.55)

#### ค.) ความยอมรับนับถือ

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจด้านความยอมรับนับถือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 5 เพื่อนร่วมงานยอมรับและไว้วางใจในการทำงานของท่าน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.96) และข้อ 1 งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ทำให้ท่านมีโอกาสเป็นคนที่มีความสำคัญในสายตาคณะอื่น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.71)

#### ง.) ความรับผิดชอบ

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 4 ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.01) และข้อ 3 ท่านมีอิสระในการคิดแก้ปัญหาและปรับปรุงงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.42)

#### จ.) ความสำเร็จในงาน

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.15) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 2 ท่านยินดีทำงานนอกเวลาเพื่อทำงานให้เสร็จแม้ว่าจะไม่ได้ค่าล่วงเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.25) และข้อ 1 ท่านสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.96)

### ข. ปัจจัยสุขวิทยา

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เกี่ยวกับปัจจัยสุขวิทยาภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.80) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสภาพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.88) รองลงมา ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (ค่าเฉลี่ย 2.85) นโยบายและการบริหาร (ค่าเฉลี่ย 2.82) ความมั่นคงในงาน (ค่าเฉลี่ย 2.80) และเงินเดือน/ผลตอบแทน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.65)

#### ก.) เงินเดือน/ผลตอบแทน

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เกี่ยวกับปัจจัยสุขวิทยาด้านเงินเดือน/ผลตอบแทน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 1 หน่วยงานของท่านมีการกำหนดรายได้และค่าตอบแทนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.83) และ ข้อ 5 รายได้และสวัสดิการที่ได้รับมีความยุติธรรม เมื่อเทียบกับงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.27)

#### ข.) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เกี่ยวกับปัจจัยสุขวิทยาด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อ 2 หน่วยงานของท่านให้ความสนใจในกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.95) และข้อ 4 ท่านมักได้รับความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ไปจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และข้อ 5 ความคิดเห็นของท่านมักได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.79)

#### ค.) ความมั่นคงในงาน

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เกี่ยวกับปัจจัยสุขวิทยาด้านความมั่นคงในงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อ 1 งานที่ท่านทำอยู่มีความมั่นคงกับอนาคตของท่าน มีเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.07) และข้อ 2 หน่วยงานของท่านได้ส่งเสริมให้ท่านมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เช่น การส่งเสริมให้ศึกษาต่อ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.34)

ง.) สภาพการทำงาน

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เกี่ยวกับปัจจัยสุขวิทยาด้านสภาพการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อ 5 สถานที่ทำงานของท่าน มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.03) และข้อ 3 วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานของท่าน มีครบถ้วนและเพียงพอต่อการใช้งาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.76)

จ.) นโยบายและการบริหาร

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เกี่ยวกับปัจจัยสุขวิทยาด้านนโยบายและการบริหาร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 1 หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายการทำงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.99) และข้อ 5 หน่วยงานของท่านมีการสั่งการเฉพาะในสายการบังคับบัญชา และไม่มีการสั่งงานข้ามสายงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.65)

(2) ผลของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

จากผลการศึกษาผลของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วยปัจจัย 2 กลุ่ม คือ (1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าในงาน ความยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ และ (2) ปัจจัยสุขวิทยา ได้แก่ เงินเดือน/ผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร

การวิเคราะห์ผลของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้สถิติทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

ก. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมในภาพรวม ผลการศึกษา พบว่ามีตัวแปร 8 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า .05 สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาพรวมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ ดังนี้

(1) นโยบายและการบริหาร (2) ความสำเร็จในงาน (3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (4) ความยอมรับนับถือ (5) ความก้าวหน้าในงาน (6) ความมั่นคงในงาน (7) ความรับผิดชอบ และ (8) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 8 ตัว เข้าด้วยกันสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมภาพรวมได้ร้อยละ 86.70 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = 0.86$ ,  $p < 0.05$ )

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย คือ เงินเดือน/ผลตอบแทน และสภาพการทำงาน ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดปฐม

ข. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ด้านความพยายาม จากผลการศึกษา พบว่ามีตัวแปร 7 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า .05 สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความพยายามในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ (1) นโยบายและการบริหาร (2) ความสำเร็จในงาน (3) ความก้าวหน้าในงาน (4) ความยอมรับนับถือ (5) ความมั่นคงในงาน (6) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ (7) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 7 ตัว เข้าด้วยกันสามารถพยากรณ์ความพยายามในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมได้ร้อยละ 89.50 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = 0.895$ ,  $p < 0.05$ )

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย คือ ความรับผิดชอบ เงินเดือน/ผลตอบแทน และสภาพการทำงาน ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ด้านความพยายาม

ค. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ด้านความมุ่งมั่น จากผลการศึกษา พบว่ามีตัวแปร 8 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า .05 สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ (1) นโยบายและการบริหาร (2) ความยอมรับนับถือ (3) ความก้าวหน้าในงาน (4) ความมั่นคงในงาน (5) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (6) ความรับผิดชอบ (7) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ (8) ความสำเร็จในงาน เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 8 ตัว เข้าด้วยกันสามารถพยากรณ์ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้ร้อยละ 83.90 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = 0.839$ ,  $p < 0.05$ )

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย คือ เงินเดือน/ผลตอบแทน และสภาพการทำงาน ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ด้านความมุ่งมั่น

ง. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ด้านการมีทิศทาง จากผลการศึกษา พบว่ามีตัวแปร 9 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า .05 สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์การมีทิศทางในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดนครปฐม ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ (1) นโยบายและการบริหาร (2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (3) ความยอมรับนับถือ (4) สภาพการทำงาน (5) ความรับผิดชอบ (6) ความก้าวหน้าในงาน (7) ความมั่นคงในงาน (8) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และ (9) เงินเดือน/ผลตอบแทน เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 9 ตัว เข้าด้วยกันสามารถพยากรณ์การมีทิศทางในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้ร้อยละ 85.70 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = 0.857, p < 0.05$ )

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่ได้อยู่ในสมการถดถอย คือ ความสำเร็จในงาน ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ด้านการมีทิศทาง

จ. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ด้านการมีเป้าหมาย จากผลการศึกษา พบว่ามีตัวแปร 8 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า .05 สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์การมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดนครปฐม ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ (1) นโยบายและการบริหาร (2) ความก้าวหน้าในงาน (3) ความรับผิดชอบ (4) ความมั่นคงในงาน (5) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (6) เงินเดือน/ผลตอบแทน (7) ความสำเร็จในงาน และ (8) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 8 ตัว เข้าด้วยกันสามารถพยากรณ์การมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้ร้อยละ 70.30 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $R^2 = 0.703, p < 0.05$ )

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่ได้อยู่ในสมการถดถอย คือ ความยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน ดังนั้นปัจจัยดังกล่าว จึงไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ด้านการมีเป้าหมาย

### 3) วัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม จำแนกตามประเภทเทศบาล

จากผลการศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมจำแนกตามประเภทเทศบาล พบว่า พนักงานเทศบาลเมือง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.04) รองลงมา คือ พนักงานเทศบาลนคร (ค่าเฉลี่ย 3.01) และพนักงานเทศบาลตำบล มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.92) เมื่อพิจารณาเป็น

รายด้าน พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความพยายาม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.03) รองลงมา ด้านการมีทิศทาง (ค่าเฉลี่ย 3.02) ด้านการมีเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 2.91) และด้านความมุ่งมั่น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.90) ตามลำดับ

ผลการทดสอบความแปรปรวนค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม จำแนกตามประเภทเทศบาล ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า F มีค่าเท่ากับ 1.028 และ Sig มีค่าเท่ากับ .359 ซึ่งมีความมากกว่า .05 แสดงว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม แต่ละประเภทเทศบาลในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนรายด้านไม่แตกต่างกัน

#### 4) วัตถุประสงค์ข้อ 4 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

ผลการศึกษา ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 268 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม โดยเห็นว่าด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 58 คน (ร้อยละ 21.64) รองลงมาด้านเงินเดือน / ผลตอบแทน จำนวน 54 คน (ร้อยละ 20.14) และด้านความรับผิดชอบ มีข้อเสนอแนะน้อยที่สุด จำนวน 34 คน (ร้อยละ 12.68)

(1) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผลการศึกษา พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมได้ให้ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยเห็นว่าควรมีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบขององค์กรที่ล้าสมัย เข้มงวด ขั้นตอนที่ยุ่งยาก ให้มีความยืดหยุ่นและทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันให้มากขึ้น มากที่สุด จำนวน 15 คน รองลงมาเห็นว่าเป็นงานที่ซ้ำซากจำเจควรมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่กันทำงาน และเห็นว่าหน่วยงานบางหน่วยงานมีจำนวนบุคลากรไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน เช่น บางหน่วยงานปริมาณงานน้อยแต่บุคลากรมาก บางหน่วยงานบุคลากรมากแต่ปริมาณงานน้อย จำนวนด้านละ 14 คน

(2) ด้านความก้าวหน้าในงาน ผลการศึกษา พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมได้ให้ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน โดยเห็นว่า ควรมีการพิจารณาการให้เงินรางวัล หรือโบนัสที่มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ มากที่สุด จำนวน 17 คน รองลงมาเห็นว่ามีโอกาสก้าวหน้าในงานน้อย และค่อนข้างช้า จำนวน 16 คน

(3) ด้านความรับผิดชอบ ผลการศึกษา พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมได้ให้ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความ

รับผิดชอบ โดยเห็นว่าผู้บังคับบัญชาควรเน้นการทำงานเป็นทีม และควรเห็นความสำคัญของการระดมความคิดเห็น โดยการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น มากที่สุดจำนวน 18 คน รองลงมาเห็นว่าภาระงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานอยู่แล้วจำนวน 11 คน

(4) ด้านเงินเดือน / ผลตอบแทน ผลการศึกษา พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมได้ให้ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือน/ผลตอบแทน โดยเห็นว่าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญต่อการประเมินการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานมากขึ้น มากที่สุด จำนวน 17 คน รองลงมาเห็นว่าผลตอบแทนควรมีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ บางตำแหน่งงานน้อยแต่ได้รับผลตอบแทนมากกว่า จำนวน 15 คน

(5) ด้านสภาพการทำงาน ผลการศึกษา พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมได้ให้ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน โดยเห็นควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความสงบไม่ส่งเสียงดังเพื่อทำให้มีสมาธิในการทำงาน มากที่สุด จำนวน 15 คน รองลงมาเห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นระเบียบเรียบร้อยเหมาะสมกับการทำงาน จำนวน 11 คน

(6) ด้านนโยบายและการบริหาร ผลการศึกษา พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมได้ให้ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหาร โดยเห็นว่าควรมีการแจ้งนโยบายเป้าหมาย ตลอดจนแนวทางการทำงานให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบก่อนเสมอเพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและเตรียมความพร้อมได้ทัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรทุกขั้นตอน มากที่สุด จำนวน 10 คน รองลงมาเห็นว่าควรให้พนักงานสามารถกำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินงานของตนเอง รวมทั้งควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ และควรปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการที่มีความรวดเร็วและไม่ซับซ้อน จำนวนด้านละ 8 คน

## 2. อภิปรายผล

### 2.1 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบด้านความพยายามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งน่าจะเป็นเพราะบุคลากรได้มีการนำความรู้ ความสามารถ ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เมื่อเปรียบเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า เป็นไปตามแนวคิดของ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2527: 425) อังใน ปภาวดี มนตรีวัต 2554: 20) ซึ่งอธิบายว่า แรงจูงใจมีที่มาจากการที่บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงานและยังสอดคล้องกับแนวคิดจากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (สุพานี สฤษฏ์วานิช 2552: 163-165) ซึ่งอธิบายว่า บุคคลจะมีแรงจูงใจเมื่อได้ใช้ความสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและกระตือรือร้นจะปฏิบัติงานต่อไป

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

แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความมุ่งมั่น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการขาดการส่งเสริมที่ดีขององค์กร ทั้งในด้านของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งถือเป็นตัวแปรสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรอยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน ฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำให้เกิดขึ้นในทุกหน่วยงาน หากทุกคนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีก็ย่อมส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นและความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ แต่หากบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วก็จะทำให้ประสิทธิภาพของงานลดน้อยลงไปด้วย

### 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย 8 ปัจจัย ได้แก่ (1) นโยบายและการบริหาร (2) ความสำเร็จในงาน

(3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (4) ความยอมรับนับถือ (5) ความก้าวหน้าในงาน (6) ความมั่นคงในงาน (7) ความรับผิดชอบ และ (8) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหน่วยงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมมีการกำหนดนโยบายในการทำงานที่ชัดเจนทำให้ง่ายต่อการปฏิบัติ ประกอบกับมีความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ และงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่มีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานยังมีความสัมพันธ์ที่ดีทำให้มีความสามัคคีกันภายในหน่วยงาน อีกทั้งการดำเนินการกิจของเทศบาลในด้านต่างๆ ได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 ซึ่งมีภาระงานในขั้นพื้นฐานเหมือนกันอันส่งผลให้พนักงานเทศบาลทุกแห่งปฏิบัติงานในลักษณะที่ไม่แตกต่างกันมาก ไม่มีการแข่งขันกันภายในหน่วยงาน ระดับความเครียดของพนักงานจึงมีไม่มากนัก จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

เมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับแนวคิดจากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (ชูชัย สมितिโก 2554: 276-278) ซึ่งอธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานเกิดจากปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในงาน ความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ในส่วนของความสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้น เฮิร์ชเบิร์ก อธิบายว่า เป็นปัจจัยป้องกัน ซึ่งแม้องค์กรจะจัดให้ ก็ไม่มีผลต่อความพอใจของบุคลากร ฉะนั้น จากคำอธิบายของเฮิร์ชเบิร์ก ความสัมพันธ์กับผู้อื่นจึงไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ผลการค้นพบในครั้งนี้ จึงไม่สอดคล้องกับแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์ก

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม พบว่า ปัจจัยด้านเงินเดือน/ผลตอบแทน และสภาพการทำงาน ปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยนี้ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมแต่อย่างไร อาจเป็นเพราะอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับจากหน่วยงานเป็นไปตามเกณฑ์ของข้าราชการที่ค่อนข้างมีความชัดเจนอยู่แล้ว อีกทั้งพนักงานเทศบาลส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ดังนั้นอัตราการขึ้นเงินเดือนของพนักงานแต่ละคนจึงไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้นปัจจัยด้านเงินเดือน/ผลตอบแทนจึงไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม เพราะพนักงานได้รับผลตอบแทนที่เป็นไปตามเกณฑ์ และมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันจึงไม่ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานแต่อย่างไร และหากพิจารณาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล ซึ่งบางแห่งปัจจุบันมีการจัดสรรเงินโบนัสประจำปีในอัตราค่อนข้างสูงต่างๆ ที่ด้วยฐานะแล้วเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กกว่า จึงทำให้เกิดข้อเปรียบเทียบเกิดขึ้น สำหรับปัจจัยด้านสภาพการทำงานเมื่อพิจารณาถึงสถานที่ สภาพแวดล้อม และบรรยากาศ

ในการทำงาน ตลอดจนรวมถึงวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่มีความเพียงพออยู่แล้ว

เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับแนวคิดจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (สมยศ นาวิการ 2543: 298-300) กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์จะมีผลต่อพฤติกรรม หากความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการนั้นจะไม่ใช่สิ่งจูงใจแต่อย่างไร นอกจากนั้นยังเป็นไปตามแนวคิดของเฮิร์ชเบอร์ก (ชูชัย สมितिโก 2554: 276-278) ซึ่งอธิบายว่า เงินเดือน/ผลตอบแทน และสภาพการทำงาน เป็นปัจจัยป้องกัน ไม่ส่งผลต่อความพอใจ ฉะนั้นข้อค้นพบครั้งนี้จึงสนับสนุนแนวคิดนี้ นั่นคือ ปัจจัยป้องกันหรือปัจจัยค้ำจุน เป็นเพียงปัจจัยที่ป้องกันความไม่พอใจ จึงย่อมไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากร

### 2.3 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม พบว่า พนักงานเทศบาลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 เมื่อพิจารณาจำแนกเทศบาลแต่ละประเภทในจังหวัดนครปฐม พบว่า พนักงานเทศบาลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ พนักงานเทศบาลเมือง รองลงมาคือพนักงานเทศบาลนคร และพนักงานเทศบาลตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด และพบว่าเทศบาลนครและเทศบาลเมืองมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในระดับที่ใกล้เคียงกัน แต่เทศบาลตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับที่ต่ำกว่า ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเทศบาลนครและเทศบาลเมืองมีขนาดของขอบเขตการบริหารที่ใหญ่กว่าเทศบาลตำบล ส่งผลให้อำนาจของผู้บริหารมีมากขึ้นซึ่งโอกาสในความก้าวหน้าทางราชการมีมากขึ้น ทำให้พนักงานเทศบาลทั้ง 2 ประเภท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกัน ประกอบกับเทศบาลนครและเทศบาลเมืองมีจำนวนประชากรที่อยู่ในความรับผิดชอบจำนวนมากกว่าเทศบาลตำบล ซึ่งอาจทำให้มีภาระงานที่มากกว่า และงานมีความท้าทายความสามารถมากกว่าเพราะต้องให้บริการกับประชาชนที่มีจำนวนมากกว่า ซึ่งเมื่อปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จมากก็ยิ่งจะทำให้ประชาชนในพื้นที่ยอมรับและยกย่องมากขึ้นจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นจึงอาจส่งผลให้พนักงานเทศบาลนครและพนักงานเทศบาลเมืองมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าเทศบาลตำบล

ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (พูลสุข สังข์รุ่ง 2549: 151) ซึ่งกล่าวว่า ความต้องการในการทำงานของมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการของคนที่จะทำการใดๆ เพื่อให้ตนเองก้าวไปสู่ความสำเร็จ หรือความเป็นเลิศ โดยพยายามจะทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมพร้อมกับแสวงหา

โอกาสที่จะได้รับผิดชอบการทำงานสำคัญ และพยายามแสวงหาวิธีการที่จะให้งานสำเร็จพร้อมทั้งหาวิธีการที่จะให้ตนเองได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของตนเอง 2) ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการของคนที่จะพยายามทำให้ผู้อื่นกระทำหรือคิดในทางเดียวกับที่ตนกำหนดไว้ เป็นความต้องการของคนที่จะพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และ 3) ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่คนปรารถนาจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น อยากให้ตนเองเป็นที่รักใคร่ของผู้อื่น และต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ คนที่ต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่นสูงจะเป็นผู้ที่ชอบผูกมิตร ชอบให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทุกสถานการณ์มากกว่าที่จะมุ่งแข่งขันและเป็นผู้ที่พยายามเข้าใจผู้อื่นอยู่เสมอ

### 3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยผู้ศึกษาได้นำเสนอแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นการเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ส่วนที่สอง เป็นข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาจากระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมที่มีค่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ผลการศึกษาสามารถสรุปรายละเอียดเพื่อเป็นแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมให้ตรงกับความต้องการ ดังนี้

**3.1.1 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ** พนักงานเทศบาลต้องการทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ดังนั้นผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานเทศบาลเพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ควรมีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบขององค์กรที่ล้าสมัย เข้มงวด ขั้นตอนที่ยุ่งยากให้มีความยืดหยุ่นและทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันให้มากขึ้น

**3.1.2 ด้านความก้าวหน้าในงาน** พนักงานเทศบาลต้องการให้ หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสก้าวหน้าโดยส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อ หรือส่งไปฝึกอบรมอยู่เสมอ และต้องการให้หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและยุติธรรม ดังนั้นหน่วยงานควรส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อ หรือส่งไปฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้และควรจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและยุติธรรมเพื่อพนักงานจะได้มีแรงจูงใจในการทำงานให้มี

ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและควรมีการพิจารณาการให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษต้องมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และมีความยุติธรรม โดยผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับรู้ในความคิดของตนและมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ตลอดจนได้รับรางวัลพิเศษ ซึ่งจะทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

**3.1.3 ด้านความยอมรับนับถือ** พนักงานเทศบาลต้องการให้บุคคลอื่นมองว่าเป็นคนที่มีความสำคัญมากกว่านี้ ดังนั้นพนักงานเทศบาลควรปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับในความสามารถ

**3.1.4 ด้านความรับผิดชอบ** พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐมต้องการความมีอิสระในการคิดแก้ปัญหา และปรับปรุงงานให้มากกว่านี้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมอบอำนาจในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และปรับปรุงงานของตนเองตามควรแก่กรณีและผู้บังคับบัญชาควรเน้นการทำงานเป็นทีม และควรเห็นความสำคัญของการระดมความคิดเห็น โดยการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น อันเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร ทำให้เกิดความพึงพอใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน เกิดวัฒนธรรมที่ช่วยกระตุ้นการทำงาน และอุทิศตนให้แก่องค์กร

**3.1.5 ด้านความสำเร็จในงาน** พนักงานเทศบาลต้องการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมากกว่านี้ ดังนั้นพนักงานเทศบาลควรกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**3.1.6 ด้านเงินเดือน / ผลตอบแทน** พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม มีความเห็นว่า มีความเห็นว่า รายได้และสวัสดิการที่ได้รับมีความยุติธรรมเมื่อเทียบกับงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณาปรับอัตราการขึ้นเงินเดือน หรือจัดสวัสดิการอื่นๆ ให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ สถานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนรวมถึงการพิจารณาเทียบเคียงกับองค์กรอื่นที่มีสถานะจัดกลุ่มอยู่ในประเภทเดียวกันและผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญต่อการประเมินการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานมากขึ้น

**3.1.7 ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น** พนักงานเทศบาลต้องการความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ไปจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและต้องการให้เพื่อนร่วมงานยอมรับความคิดเห็นของท่านดังนั้นหน่วยงานควรจัดกิจกรรมที่สร้างความสามัคคีและเชื่อมความสัมพันธ์ที่ให้กับพนักงานในหน่วยงาน

**3.1.8 ด้านความมั่นคงในงาน** พนักงานเทศบาลต้องการให้หน่วยงานส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เช่น การส่งเสริมให้ศึกษาต่อ การฝึกอบรม

การศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น ดังนั้น หน่วยงานจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง อาจจัดอบรมภายในหน่วยงาน หรือส่งไปหน่วยงานภายนอก และการจัดตั้งกองทุนศึกษาต่อ ตลอดจนการจัดหาทุนการศึกษาต่อจากภายนอกทั้งของภาครัฐและเอกชน

**3.1.9 ด้านสภาพการทำงาน** พนักงานเทศบาลต้องการมีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่ครบถ้วนและเพียงพอต่อการใช้งานดังนั้นหน่วยงานควรจัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานเพิ่มเติมให้เพียงพอต่อการใช้งานและความจำเป็นและควรมีการจัดสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับการทำงาน เช่น มีอากาศถ่ายเทดี มีแสงสว่างเพียงพอ

**3.1.10 ด้านนโยบายและการบริหาร** พนักงานเทศบาลต้องการให้มีการสั่งการเฉพาะในสายการบังคับบัญชา และไม่มีการสั่งงานข้ามสายงานดังนั้นผู้บริหารควรสั่งงานพนักงานเทศบาลเฉพาะในส่วนงานที่พนักงานเทศบาลนั้นๆ รับผิดชอบเพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วและเรียบร้อยและควรมีการแจ้งนโยบายเป้าหมาย ตลอดจนแนวทางการทำงานให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบก่อนเสมอเพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดความกระจ่างชัดเจนและเตรียมความพร้อมได้ทัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรทุกชั้นตอน

## 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเชิงคุณภาพ เพื่อให้สามารถทราบข้อมูลในเชิงลึก และนำมาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในครั้งนี้

3.2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานเทศบาลในพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน เช่น เมืองกับชนบท ระบบการบริหารงาน และจำนวนของพนักงานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน เป็นต้น