

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในอุ้งทหารเรือธนบุรี” มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในอุ้งทหารเรือธนบุรี โดยศึกษาความคาดหวังของบุคลากรกับการรับรู้สภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในอุ้งทหารเรือธนบุรี ตามความคาดหวังของบุคลากร จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุงาน ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา และสายงาน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรในอุ้งทหารเรือธนบุรี จำนวน 745 คน โดยกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จากสูตรของยามาเน่ (Yamane, 1973) ด้วยระดับความเชื่อมั่น 95% หรือยอมให้มีความคลาดเคลื่อนสัมพัทธ์ได้ .05 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้ คือ 260 คน จากนั้นได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ด้วยวิธีแบบสุ่มตามชั้น (Stratified Random Sampling) แบ่งเป็น ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร ข้าราชการชั้นประทวน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานราชการ และได้รับคืนเป็นจำนวน 260 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่จัดส่ง แบบสอบถามที่สร้างขึ้นได้ผ่านการหาคุณภาพของแบบสอบถามแล้ว แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง และสายงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังและการรับรู้สภาพความเป็นจริงต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือ นโยบายและการบริหารงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากนั้นนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for Social Sciences: SPSS) เพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-dependent) และค่าที (t-independent) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least – significant Different : LSD)

### สรุปผลการวิจัย

#### 1. การวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี มีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. มีจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 ส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ในช่วงเวลา 21 – 30 ปี มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 ส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างประจำ มีจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 61.9 ส่วนใหญ่อยู่ในกองโรงงาน มีจำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 81.9

#### 2. การวิเคราะห์ระดับความคาดหวังต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับสูง ( $X = 3.48$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังต่อปัจจัยจูงใจในระดับสูง ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ( $X = 3.82$ ) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ( $X = 3.71$ ) ด้านลักษณะงาน ( $X = 3.70$ ) ด้านความสำเร็จในงาน ( $X = 3.60$ ) ด้านการยอมรับนับถือ ( $X = 3.51$ ) และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ( $X = 3.43$ ) ตามลำดับ

#### 3. การวิเคราะห์ระดับการรับรู้สภาพความเป็นจริงต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้สภาพความเป็นจริงต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับปานกลาง ( $X = 3.16$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้สภาพ

#### 4. การทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ผลทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังต่อไปนี้

##### ตารางที่ 5.1

##### แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยมุ่งใจในการปฏิบัติงานตามความคาดหวังของบุคลากรมีความแตกต่างกับปัจจัยมุ่งใจในการปฏิบัติงานตามการรับรู้สภาพความเป็นจริง	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อปัจจัยมุ่งใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2.1 บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อปัจจัยมุ่งใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน	
สมมติฐานที่ 2.2 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อปัจจัยมุ่งใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน	
สมมติฐานที่ 2.3 บุคลากรที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อปัจจัยมุ่งใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน	
สมมติฐานที่ 2.4 บุคลากรที่มีระดับการตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อปัจจัยมุ่งใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน	
สมมติฐานที่ 2.5 บุคลากรที่มีสายงานแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อปัจจัยมุ่งใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน	บางส่วน

## อภิปรายผล

### ความคาดหวังกับการรับรู้สภาพความเป็นจริงต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคาดหวังของบุคลากรมีความแตกต่างกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานตามการรับรู้สภาพความเป็นจริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน เมื่อพิจารณาการวิเคราะห์ระดับความคาดหวังต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานและระดับการรับรู้ความเป็นจริงต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ระดับความคาดหวังของบุคลากรอยู่ในระดับสูง ขณะที่ระดับการรับรู้สภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคาดหวังของบุคลากรต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานมีมากกว่าสภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งผลการวิจัยที่ได้เป็นไปตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) (Maslow, 1987 quoted in Muchinsky, 2000) ที่ระบุว่า บุคคลจะทำให้เกิดความพึงพอใจจากความต้องการอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดและขยับขึ้นไปตามลำดับมนุษย์จะมีความต้องการเพิ่มขึ้นและแต่ละคนอาจหลากหลายแตกต่างกันออกไป ดังนั้น บุคลากรในองค์การจึงมีความคาดหวังต่อสิ่งต่างๆ อยู่ตลอดเวลา แม้ว่าจะบรรลุความต้องการในระดับหนึ่งแล้ว แต่ยังคงมีความต้องการในระดับสูงขึ้นไป ความคาดหวังกับการรับรู้สภาพความเป็นจริงจึงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาตามทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom, 1964 quoted in Muchinsky, 2000) ที่ทำนายว่าแรงจูงใจในงานจะมีสูง หากความคาดหวังมีสูง จึงสามารถอธิบายได้ว่า การที่บุคลากรในอุตสาหกรรมเรือธนบุรีมีความคาดหวังต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง นั้นหมายถึง บุคลากรน่าจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วย ซึ่งหากองค์การต้องการรักษาและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากร องค์การควรพิจารณารูปแบบของปัจจัยด้านต่างๆ ให้เหมาะสม รวมทั้งควรพิจารณาวิธีการที่มีความยุติธรรมและมีความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามความสามารถด้วย เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทความพยายาม โดยมีผลสำเร็จและปัจจัยตามความคาดหวังทั้ง 10 ด้าน อันได้แก่ ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือ นโยบายและการบริหารงาน ค่าตอบแทนและ

### ปัจจัยส่วนบุคคลกับความคาดหวังต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### อายุ

จากการวิจัย พบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์ แจ่มพงษ์ (2546) ที่พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานด้านยาเสพติด รวมทั้งงานวิจัยของ ยงยุทธ พีรพงศ์พิพัฒน์ (2538) ที่พบว่า กลุ่มพนักงานที่มีอายุมากกว่าและกลุ่มพนักงานที่มีอายุน้อยกว่ามีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งเหตุผลของการที่อายุไม่มีผลให้ความคาดหวังต่อปัจจัยจูงใจแตกต่างกันนั้น อาจเนื่องจากบุคคลทุกคนย่อมมีความปรารถนาผลลัพธ์หรือความคาดหวังจากการทำงานด้วยกันทั้งสิ้น หากพิจารณาตามทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom, 1964 quoted in Muchinsky, 2000) บุคคลที่ปฏิบัติงานย่อมมีแรงจูงใจในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานก็เกิดจากการมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ ดังนั้น การที่คนทำงานก็เพราะมีความคาดหวังว่าทำงานแล้วต้องได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยไม่ขึ้นอยู่กับวัยหรืออายุ คนทุกระดับอายุที่ทำงาน ส่วนใหญ่จึงมีความคาดหวังต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานเหมือนกัน

#### ระดับการศึกษา

จากการวิจัย พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม หากพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคาดหวังต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคาดหวังด้านลักษณะงานมากกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าในทุกๆระดับ เช่นเดียวกับด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีความคาดหวังด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า โดยระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีคะแนนเฉลี่ยความคาดหวังสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลาวัลย์ โพธิ์ปัสสา (2540) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของ

การที่บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงมีความคาดหวังต่อปัจจัยสูงใจในการปฏิบัติงานสูงนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน อาจเป็นเพราะผู้ที่มีการศึกษาสูงจะมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถ พัฒนาความคิด และทักษะเพิ่มมากขึ้น จึงย่อมมีความต้องการลักษณะงานที่ท้าทาย มีคุณค่า ไม่จำเจ และมีโอกาสได้พัฒนาเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ เชื่อมโยงไปถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย เพราะการที่คนมีการศึกษาสูงขึ้นและได้ทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ย่อมต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานที่มีคุณค่านั้นด้วย

#### อายุงาน

จากงานวิจัย พบว่า บุคลากรที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อปัจจัยสูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ รง ภูพวง ไพโรจน์ (2540) ที่พบว่า อายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และงานวิจัยของ พรทิพย์ แจ่มพงษ์ (2546) ที่พบว่า อายุราชการและอายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานยาเสพติด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอุทธารเรือธนบุรีเป็นหน่วยงานราชการ บุคลากรที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างส่วนราชการ ระดับเงินเดือน การเลื่อนขึ้นเงินเดือนและตำแหน่ง จึงมีจำกัดตามระบบระเบียบราชการ ดังนั้น อายุงานที่เพิ่มขึ้นอาจมิได้หมายความว่าถึงอัตราเงินเดือนและความก้าวหน้าที่เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด บุคลากรในทุกระดับอายุงานจึงมีความคาดหวังต่อปัจจัยสูงใจด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกัน หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ทุกคนมีความต้องการปัจจัยต่างๆ เหมือนกันนั่นเอง

#### ระดับตำแหน่ง

จากการวิจัย พบว่า บุคลากรที่มีระดับการตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อปัจจัยสูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อปัจจัยสูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

### สายงาน

จากการวิจัย พบว่า บุคลากรที่มีสายงานแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อบัณฑิตจบใหม่ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอุตสาหกรรมเรือธนบุรีมีภารกิจขององค์การที่ชัดเจนและเป็นเอกภาพ นั่นคือ ดำเนินการสร้าง ซ่อมและดัดแปลงเรือ เครื่องจักรกล เครื่องไฟฟ้าและอุปกรณ์การป็น แม้จะมีการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 หน่วยงานใหญ่ๆ คือ กองแผนและประมาณการช่าง และกองโรงงาน แต่การปฏิบัติงานของทั้งสองหน่วยงานเป็นการทำงานที่ประสานความร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือภารกิจเดียวกัน นั่นคือ กองแผนและประมาณการช่างจะมีแผนสำรวจและตรวจสอบ แผนกแผนงาน แผนกออกแบบ และทดลองเรือ และแผนกพัสดุช่าง ซึ่งทำหน้าที่เป็นฝ่ายวางแผน ออกแบบ ตรวจสอบ และเอื้ออำนวยการจัดซื้อด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องจักรต่างๆ ส่วนกองโรงงานจะมีแผนกโรงงานเครื่องกล แผนกโรงงานเรือเหล็ก แผนกโรงงานไฟฟ้า และแผนกโรงงานเบ็ดเตล็ด ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ลงแรงผลิตและซ่อมสร้างเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้น ด้วยภารกิจที่มี

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

1. จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคาดหวังของบุคลากร มีความแตกต่างกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานตามการรับรู้สภาพความเป็นจริง ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในอุตสาหกรรมเรือธนบุรีส่วนใหญ่ต้องการสิ่งที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ประกอบกับบุคลากรเหล่านี้เป็นผู้มีศักยภาพและความคาดหวัง ดังนั้น องค์กรควรให้ความสนใจในการพิจารณาสร้างแรงจูงใจด้วยการเพิ่มปัจจัยต่างๆ ทั้ง 10 ด้านให้มากขึ้นตามความเป็นไปได้ให้มากที่สุด เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีปัจจัยเหล่านี้เป็นรางวัลจูงใจ ซึ่งอาจพิจารณาจากปัจจัยที่ไม่ต้องลงทุนลงแรงมากเป็นเบื้องต้นก่อน อาทิ ด้านความความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและเป็นมิตรระหว่างกัน ด้านการยอมรับนับถือและด้านความสำเร็จในงาน โดยการแสดงความชื่นชมยินดีให้กัน หากเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สำเร็จจุลวง ด้านลักษณะงาน โดยการสร้างค่านิยมให้เกิดขึ้นในองค์กรว่า งานทุกงานมีความสำคัญต่อกระบวนการทั้งหมด แม้ว่าจะงานนั้นจะเป็นเพียงงานเล็กๆ ที่ต่ำต้อย เช่น การเปลี่ยนล้างน้ำมันเครื่อง แต่หากมิได้มีการเปลี่ยนล้างน้ำมันเครื่องย่อมทำให้เครื่องจักรตัวใหญ่เสียหายทั้งระบบได้ ดังนั้น บุคลากรทุกคนมีความสำคัญต่อองค์กรเท่าเทียมกัน เป็นต้น

2. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความคาดหวังต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจะมีความคาดหวังสูงกว่า ดังนั้น องค์กรหรือผู้บังคับบัญชา ควรพิจารณามอบหมายงานใหม่ที่มีคุณค่าและท้าทายความรู้ความสามารถเพิ่มเติมจากงานประจำให้กับผู้ที่มีความรู้ระดับสูงกว่าปริญญาตรีซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีศักยภาพสูง อาทิ การมอบหมายให้รับผิดชอบและประสานงานโครงการพิเศษต่างๆ เป็นต้น แม้ว่าบุคลากรผู้นั้นจะอยู่ในระดับตำแหน่งชั้นผู้น้อย แต่หากเขามีความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชาก็ไม่ควรละเลยที่จะมอบโอกาสในการทำงานที่เหมาะสม นอกจากนี้ ควรพิจารณาห้องทำงานและอุปกรณ์สำนักงานให้ครบถ้วนทันสมัยเพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานดังกล่าวด้วย

3. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อความคาดหวังต่อปัจจัย  
 จูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ทั้งโดยรวมและรายด้านถึง 5 ด้าน คือ ด้าน  
 ความสำเร็จในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน ค่าตอบแทนและ  
 สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพบว่ากลุ่มข้าราชการชั้นสัญญาบัตรและพนักงาน  
 ราชการมีความคาดหวังสูงกว่ากลุ่มอื่น ดังนั้น องค์การควรตระหนักถึงบุคลากรในระดับตำแหน่ง  
 เหล่านี้มากกว่ากลุ่มอื่น ในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1 ด้านความสำเร็จในงาน องค์การหรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปควรใช้เทคนิค  
 การให้แรงเสริมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย  
 เช่น คำชมเชย การเลี้ยงอาหารเพื่อเป็นการขอบคุณหรือให้เกียรติ เป็นต้น รวมทั้งเปิดโอกาสให้  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมวางแผนหรือแสดงความคิดเห็นในการทำงานนั้นๆ ด้วย

3.2 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน องค์การควรสร้างโอกาสให้บุคลากรใน  
 หน่วยงานได้พบปะสังสรรค์อย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดแข่งขันกีฬาเชื่อมความสามัคคี การจัดงาน  
 เลี้ยงปีใหม่ การจัดกิจกรรมมุกกาแปยามบาย เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้กระชับ  
 สัมพันธไมตรีและรู้จักกันมากขึ้น โดยอาจมีการจัดงาน อาทิ กีฬาสยามัคคีร่วมกับหน่วยงานอื่นที่  
 เกี่ยวข้องด้วย เช่น อุทหารเรืออื่น หรือแม้แต่นอกหน่วยงานเอกชนที่เคยติดต่อประสานงานกันเป็น  
 ประจำ ทั้งนี้ นอกจากจะเพื่อสานสัมพันธ์ฉันเพื่อนแล้ว ยังเป็นการเอื้อประโยชน์ต่อการ  
 ประสานงานด้านอื่นๆ ต่อไปในอนาคตด้วย

3.3 ด้านนโยบายและการบริหารงาน องค์การควรเปิดโอกาสให้บุคลากรโดยเฉพาะ  
 กลุ่มข้าราชการสัญญาบัตรและพนักงานราชการได้ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมอย่างใด  
 อย่างหนึ่งต่อนโยบายและการบริหารงานองค์การ อาทิ การเชิญเข้าร่วมประชุมเพื่อกำหนด  
 วิสัยทัศน์หรือแผนงานของอุทหารเรือธนบุรี การเปิดโอกาสให้ซักถามหรือแสดงความคิดเห็นใน  
 โอกาสที่ผู้บังคับบัญชาท่านใหม่เข้ารับตำแหน่งและกล่าวแนะนำตัว เป็นต้น

3.4 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ แม้จะอยู่ภายใต้ระบบราชการ แต่การสร้าง  
 แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการก็สามารถทำได้ โดยองค์การควรกำหนดระบบการเลื่อน  
 ขั้นเลื่อนเงินเดือน การให้รางวัลต่างๆ รวมทั้งระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม  
 ตามความสามารถของแต่ละคน รวมทั้งต้องรวดเร็วทันทีที่บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย  
 โดยองค์การอาจต้องพิจารณารวบรวมหรือตัดขั้นตอนตามระเบียบราชการที่ไม่จำเป็นออกไปบ้าง  
 เพื่อให้กระบวนการเกี่ยวกับการจ่ายรางวัล ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว  
 ยิ่งขึ้น

3.5 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน องค์การควรปรับปรุงภูมิทัศน์ให้สวยงาม สถานที่ทำงานที่สะดวกสบายเอื้อต่อการปฏิบัติงาน เครื่องมืออุปกรณ์อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานได้อย่างดีและทันสมัย และหากบุคลากรได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้น องค์การควรจัดให้มีห้องทำงานหรือพื้นที่ทำงานที่เป็นส่วนตัวมากขึ้น รวมทั้งอุปกรณ์สำนักงานที่ดีขึ้นอีกระดับด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าหรือผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและให้ความสำคัญกับตัวเขา

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน 10 ด้าน โดยใช้แบบสอบถามปลายปิดเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งอาจมีปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากปัจจัยทั้ง 10 ด้านนี้ที่สามารถจูงใจบุคลากรในอุตสาหกรรมเรือธนบุรีได้อีก ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไปจึงควรเป็นการสำรวจความต้องการของบุคลากร โดยอาจเป็นการใช้แบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดถึงความต้องการของบุคลากรที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

2. เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมเรือธนบุรี ดังนั้น จึงอาจไม่สามารถนำผลการวิจัยไปเทียบเคียงกับบุคลากรในอุตสาหกรรมเรือหรือหน่วยงานอื่นได้อย่างถูกต้องนัก เพราะลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกันไปในรายละเอียด ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาเฉพาะกรณีขององค์กรตนเองอีกครั้ง เพื่อความแม่นยำและครบถ้วนของผลการศึกษา

3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการให้แรงเสริม (Reinforcement) และระบบรางวัล (Reward System) ที่เหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้วย เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงานครบถ้วนยิ่งขึ้น