

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ<sup>1</sup>  
 The factors Affecting to the Performance Affected of the Personnel in office of the  
 Public Debt Management Office (PDMO), Ministry of Finance

ภาคิน วัตเขียว<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการตามกระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ จำนวน 155 คน คำนวณโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ร้อยละ 0.05 จากทั้งหมดจำนวน 251 คน ในการศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ค่าสถิติที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแสดงผลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลำดับที่ 1 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 รองลงมาคือด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ด้านความสำเร็จในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ด้านความมั่นคงในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ด้านการได้รับการยอมรับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ด้านลักษณะงานที่ทำค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กรค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และด้านชีวิตส่วนตัวค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ตามลำดับ และผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะในภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

<sup>1</sup> บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

<sup>2</sup> นิสิตปริญญาโท โครงการทวีปริญญาโท หลักสูตรทวีปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พบว่า ลำดับที่ 1 ด้านคุณภาพเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 รองลงมาคือ ด้านการพัฒนางาน อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ด้านความรู้เกี่ยวกับงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และด้านคุณภาพงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์ในระดับสูง เท่ากับ .722 จึงยอมรับสมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ปัจจัยค่าจูงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์ในระดับสูงเท่ากับ .799 จึงยอมรับสมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก เท่ากับ .816 จึงยอมรับสมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

**คำสำคัญ :** ปัจจัยจูงใจ , ปัจจัยค่าจูง, ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

## ABSTRACT

The study on “The factors affecting the work efficiency of personnel in the Public Debt Management Office (PDMO)” aimed to (1) to study the factors affecting the efficiency of the work of personnel who works on PDMO (2) to study the work efficiency of personnel who works on PDMO. Survey research with quantitative method was the samples used in the study are Affiliated personnel Office of Public Debt Management, applied with 155 personnel from a total of 251 personnel, calculated from the Taro Yamane formula, acceptable tolerance of 0.05 percent. The questionnaire was applied and analyzed using by descriptive statistics including percentage, mean, and standard deviation. In addition, an association between factors affecting of work performance of personnel in PDMO.

The study results are as following : The factors has affect on work efficiency of personnel under the PDMO, overall result is a high level, with an average of 3.91. By considering in each aspect, In relation to colleagues with an average of 4.18, environmental on working area with an average of 4.07, the success in work with an average of 4.05, stability in work with an average of 4.01, acceptance in work with an average of 3.99, supervising and supervision with an average of 3.97, the work characteristics with an average of 3.91, the career path in work with an average of 3.80, compensation and welfare with an average of 3.80, the policy and administration of the organization with an average of 3.73, and personal life balance with an average of 3.60. Performance analysis results from the personnel who works on PDMO. overall result is a high level with an average of 4.03. By considering in each aspect, In quality regarding personal characteristics with an average of 4.07, usually develop in work with an average of 4.03, knowledge in work with an average of 4.02, and quality on work with an average 3.98.

From the hypothesis test can explain the result and relationship between assumption and actual result from the questionnaire was applied from personnel in PDMO. By considering in each aspect, as following.

The motivation factors are related with efficiency in performance of personnel under PDMO have positive relations with statistical significance at the level of .05 had a high level of relationship equal to .722, due to acceptable for this assumption as shown the motivation factors are directly related with the efficiency of the work of personnel under PDMO.

The maintenance factors are related with efficiency in performance of personnel under PDMO have positive relations with statistical significance at the level of .05 had a high level of relationship equal to .799 due to acceptable for this assumption as shown

the supporting factors are directly related with the efficiency of the work of personnel under PDMO.

Operational efficiency factors are related with efficiency in performance of personnel under PDMO have positive relations with statistical significance at the level of .05 had a high level of relationship equal to .816 due to acceptable for this assumption.

Then from the hypothesis testing shown those factors have positive relations with statistical significance. And can acceptable for this assumption as shown directly related with the efficiency of the work of personnel under PDMO.

**Keywords :** The motivation factors, The maintenance factors, Performance Affected

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไป การปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ การติดต่อสื่อสารหรือการเข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการพัฒนาในหลากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและอื่นๆอีกมากมาย โลกมีการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล ผู้คนรุ่นใหม่เติบโตมากับเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต มีการแสวงหาข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีความคิด ความเชื่อ การใช้ชีวิตและพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากคนรุ่นก่อนหน้าอย่างสิ้นเชิง กลายเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต องค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัว เพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการปฏิบัติงานมีผู้คนในวัยที่แตกต่างกันอยู่ร่วมกัน เมื่อคนต่างวัยต้องมาปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดความขัดแย้ง ทักษะคติที่ไม่ตรงกัน มีหลายแง่มุมที่หลายๆคนอาจจะยังไม่เข้าใจให้ตัวของคนรุ่นใหม่

องค์การกับคนรุ่นใหม่ต่างต้องปรับตัวเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกันและสำเร็จด้วยดี จุดเด่นของคนรุ่นใหม่มีหลายอย่างที่เป็ประโยชน์และสามารถนำไปใช้ในองค์การให้เกิดการพัฒนา เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การได้ คนรุ่นใหม่ที่มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกทางความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งหากองค์การรับฟังอย่างมีเหตุผลและนำไปสานต่อก็จะเกิดประโยชน์ต่อองค์การเองด้วย คนรุ่นใหม่ไม่กลัวกับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ในส่วนนี้บางมุมมองอาจทำให้เห็นว่าคนรุ่นใหม่ลาออกง่าย หรือมีการเปลี่ยนแปลงงานบ่อยครั้ง แต่นั่นอาจเป็นเพราะคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับ Work Life Balance แต่หากองค์การสามารถบริหารจัดการให้กลุ่มคนเหล่านี้อยู่ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นผลดีต่อองค์การเอง เนื่องจากมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานสูง การปรับเปลี่ยนตำแหน่งหรือปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือไปจากความรับผิดชอบ

ของตนเอง เพราะคนรุ่นใหม่ความพร้อมในการเปิดรับและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างเต็มที่ เพื่อนำมาใช้ทั้งสำหรับการสร้างสรรค์ผลงาน รวมถึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ด้านต่างให้กับตัวเอง องค์กรจึงควรตระหนักและสร้างความเข้าใจที่ดีให้กับบุคลากรในการอยู่ร่วมกันในองค์กร สิ่งสำคัญที่สุดขององค์กรก็คือบุคลากร ในองค์กร องค์กรจะขับเคลื่อนไปได้ ต้องใช้ความสามารถของสิ่งที่บุคลากรคิดและลงมือทำ การที่องค์กรศึกษาเพื่อที่จะเข้าใจในตัวตนของบุคลากรในสังกัดนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญ

กระทรวงการคลัง ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มาตรา 10 กำหนดให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการเงินการคลังแผ่นดิน การประเมินราคาทรัพย์สิน การบริหารพัสดุภาครัฐ กิจการเกี่ยวกับที่ราชพัสดุ ทรัพย์สินของแผ่นดิน ภาษีอากร การระงับการ กิจการหารายได้ของรัฐมีอำนาจดำเนินการได้แต่ผู้เดียวตามกฎหมายและไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการอื่น การบริหารหนี้สาธารณะ การบริหารและการพัฒนารัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐและราชการอื่น ตามที่มีกฎหมาย กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงการคลัง หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มาตรา 11 กำหนดให้กระทรวงการคลัง มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้ 1) สำนักงานรัฐมนตรี 2) สำนักงานปลัดกระทรวง 3) กรมธนารักษ์ 4) กรมบัญชีกลาง 5) กรมศุลกากร 6) กรมสรรพสามิต 7) กรมสรรพากร 8) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ 9) สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ และ 10) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) จัดตั้งขึ้นตามมติของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2542 โดยในระยะแรกมีสถานะเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ก่อนจะได้รับยกย่องระดับเป็นส่วนราชการในระดับกรมสังกัดกระทรวงการคลัง โดยสมบูรณ์ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2545 โดยได้รวมงานของ 2 หน่วยงานเข้าด้วยกัน ได้แก่ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ในส่วนของกองนโยบายเงินกู้ กองนโยบายเงินกู้ตลาดทุน กองโครงการลงทุนเพื่อสังคม และศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษา และกรมบัญชีกลางในส่วนงานหนี้สาธารณะและเงินคงคลัง และกลุ่มวิเคราะห์หนี้สาธารณะและเงินคงคลัง และการรวมงานของ 2 หน่วยงานข้างต้นเข้าไว้ด้วยกัน ก็เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการหนี้สาธารณะของประเทศไทย โดยให้ สบน. มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการหนี้ของประเทศอย่างเบ็ดเสร็จเพียงหน่วยงานเดียว โดย สบน. จะเป็นผู้กำหนดนโยบาย การบริหารหนี้ของประเทศในภาพรวม ดูแลและบริหารความเสี่ยงด้านหนี้สาธารณะ ซึ่งรวมถึงภาระ การค้าประกันและการผูกพันต่างๆ ของรัฐบาล ดำเนินการก่อนหนี้ บริหารหนี้ และบริหารการชำระหนี้ของรัฐบาล ตลอดจนการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านหนี้สาธารณะของประเทศ ซึ่งบุคลากรในสังกัด จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพันธกิจในการดำเนินการภายในองค์กรที่ว่า “ บริหารหนี้สาธารณะตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารหนี้สาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยระบบข้อมูลและ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนทางการคลังและการพัฒนาเศรษฐกิจ ”

ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนแนวทางในการพัฒนาภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรและประเทศชาติต่อไป

### คำถามในการศึกษา

1. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะมีอะไรบ้าง
2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะมีอะไรบ้าง อยู่ในระดับใด

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

### สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ
2. ปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ
3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ อยู่ในระดับสูง

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg 1959 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) (กมลพร กัลยาณมิตร, 2559 : 179 - 182) ได้มีการพัฒนาโดยเฟรดริก เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ในปี ค.ศ. 1950-1959 และในช่วงแรกของ ปี ค.ศ. 1960 - 1969 ซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังการไม่มีความไม่พึงพอใจ (No dissatisfaction)และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หรือกล่าวได้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ (2) ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคลากรที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกรับรู้ถึงความสำเร็จนั้นได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างหรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงานความมีอิสระในการทำงาน เป็นงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมายไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบและได้รับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

2. ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่เป็นสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้เกิดความไม่พอใจและไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่ต้องได้รับการสนองตอบ เพราะหากไม่ได้รับการตอบสนองหรือได้รับไม่เพียงพอจะส่งผลต่อบุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานอย่างไรก็ตามหากมีปัจจัยเหล่านี้เกิดขึ้นแล้วจะช่วยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบาย การควบคุม ดูแล ระบบ

ขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการ วิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงาน ไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชาความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงาน มีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงานและความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6 ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความสำคัญของงานต่อองค์กร เป็นต้น

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดขององค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบันความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น ห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศกลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมง ในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

2.10 ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือ ผลตอบแทน ที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานให้องค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้น



เงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรม เป็นที่พอใจของบุคลากร นอกจากนี้ ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับบุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการ ด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนหรือพักร้อน เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นความต้องการของมนุษย์ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของแต่ละบุคคลที่ตั้งไว้ ซึ่งเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจในกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อนจึงจะสามารถจูงใจและโน้มน้าวให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานโดยความคาดหวังและความพอใจจะเป็นสิ่งที่กำหนดกำลังความพยายามหรือแรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งอย่างไรก็ตาม หากมองในมุมของผู้บริหารในการจูงใจให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎี Y จะมองว่ามนุษย์เป็นคนที่ชอบสังคม (social man) มิใช่มองว่าเป็นคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเหมือนในทฤษฎี X ดังนั้นนักบริหารจึงต้องจูงใจเขาเหล่านั้นด้วยสิ่งจูงใจที่มีใช้ตัวเงิน (non-financial incentives) หรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ (non-tangible incentives) และเปิดช่องทางให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบควบคุมตนเองเพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่เขาได้ผูกไว้มากกว่าที่จะมาคอยควบคุมตรวจตราดูแลกันอย่างใกล้ชิด ดังนั้นผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าแรงจูงใจสามารถถูกกระตุ้นได้ทั้งในส่วนของตัวบุคคลหรือพนักงานโดยการกำหนดเป้าหมายในการทำงานหรือเป้าหมายในชีวิตเพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นและแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และในส่วนของผู้บริหารก็ควรศึกษาวิธีการในการสร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานถูก กระตุ้นและเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมายองค์กรที่ตั้งไว้เช่นกัน

Harrington Emerson (วีโรจน์ ศรีเหรียญ, 2558) ได้นำเอาวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มาบริหารงาน คือ การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์นั้น จะต้องมีการค้นพบและทดลองเป็นอย่างดีว่า วิธีการนั้นได้ผลจริง เมื่อประเมินผล สามารถบอกได้ว่า อะไรเกิดขึ้น เกิดขึ้นได้อย่างไร เมื่อไหร่ จึงนำเอาข้อมูลเหล่านั้น มากำหนดเป็นหลักการบริหารใช้เพื่อปรับปรุงการจัดการกับประสิทธิภาพของคน โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร เพื่อผลตอบแทนที่สมเหตุสมผล โดยองค์ประกอบของหลักประสิทธิภาพ 12 ประการ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (Clearly defined ideals)
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป พิจารณาจากความน่าจะเป็นไปได้ของงาน (Common sense)
3. ให้คำแนะนำที่ดี ที่ถูกต้องสมบูรณ์ (Competent counsel)
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline)
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (Fair deal)

6. มีข้อมูลพร้อมทำงานที่เชื่อถือได้ (Reliable information)
7. มีการรายงานผลการดำเนินงานทันท่วงที (Dispatching)
8. มีมาตรฐานงานเสร็จตามเวลา (Standard and Schedule)
9. ผลงานได้มาตรฐาน (Standardized condition)
10. ดำเนินงานถือเป็นมาตรฐานได้ (Standardized operation)
11. มาตรฐานที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้ (Standardized directing)
12. ให้บำเหน็จรางวัล แก่ผู้ปฏิบัติงานดี (Efficiency reward)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า การทำงานที่ให้มีความง่ายน้อยที่สุดสามารถลดต้นทุนการผลิตหรือการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าเป็นการทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง เป็นความคล่องแคล่วและชำนาญในการใช้ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรสิ่งของทางกายภาพ และทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน เช่น อัตราความแตกต่างระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิตที่ออกมา (Output) และเห็นว่า “ประสิทธิภาพ” สามารถมองได้ในแง่ของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต (Input) เช่น การใช้ทรัพยากรทั้ง คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุดเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรได้มากที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานที่ตั้งไว้ หรือแง่ของกระบวนการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็วและใช้เทคโนโลยีที่สะดวกสบายกว่าเดิม หรือแง่ของผลลัพธ์ เช่น การทำงานที่มีคุณภาพ มีผลกำไร ผลิตทันต่อเวลาที่กำหนด ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า ซึ่งครอบคลุมถึงการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน อาทิ ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน ความกระตือรือร้น และการพัฒนาตนเอง การวิเคราะห์และแก้ปัญหาในงาน การประสานและการร่วมมือกับผู้อื่นภายในองค์กร

### กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ที่แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และลักษณะงานที่ทำ 2) ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) ซึ่งประกอบด้วย นโยบายและการบริหารขององค์กร การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ตัวแปรตาม (dependent Variables) คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ประกอบไปด้วย คุณภาพงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน คุณภาพเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัว และการพัฒนางานอยู่เสมอ

ตัวแปรอิสระ

ปัจจัยจูงใจ

- ความสำเร็จในการทำงาน
- การได้รับการยอมรับ
- ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- ลักษณะงานที่ทำ

ปัจจัยค้ำจุน

- นโยบายและการบริหารขององค์กร
- การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล
- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
- ชีวิตส่วนตัว
- สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
- ค่าตอบแทนและสวัสดิการ



ตัวแปรตาม

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรในสังกัด  
สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

- คุณภาพงาน
- ความรู้เกี่ยวกับงาน
- คุณภาพเกี่ยวกับลักษณะ  
ส่วนตัว

## ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการตามกระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ จำนวน 155 คน คำนวณโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ร้อยละ 0.05 จากทั้งหมดจำนวน 251 คน ในการศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ค่าสถิติที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแสดงผลความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

## ผลการวิจัย

**ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม** ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง และระดับเงินเดือน ของกลุ่มตัวอย่าง 155 ตัวอย่าง สรุปได้ว่า

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 85คน คิดเป็นร้อยละ 54.80 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มากที่สุด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 61.90 มีสถานภาพโสดมากที่สุด จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 84.50 เป็นผู้มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 62.60 เป็นข้าราชการมากที่สุด จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 63.9 มีระดับเงินเดือน 15,000 – 20,000 บาท มากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 42.60

**ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ**

จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลำดับที่ 1 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 รองลงมาคือด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ด้านความมั่นคงในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ด้านการได้รับการยอมรับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ด้านการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ด้านลักษณะงานที่ทำ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และด้านชีวิตส่วนตัว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ตามลำดับ

**ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ**

จากผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลำดับที่ 1 ด้านคุณภาพเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 รองลงมาคือ ด้านการพัฒนางานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ด้านความรู้เกี่ยวกับงาน 4.02 และด้านคุณภาพงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์ในระดับสูง เท่ากับ .722 จึงยอมรับสมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์ในระดับสูง เท่ากับ .799 จึงยอมรับสมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

**สมมติฐานที่ 3** ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก เท่ากับ .816 จึงยอมรับสมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาไว้ ดังนี้

**ความสำเร็จในการทำงาน** ควรมีการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และบุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานนั้นๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ

**การได้รับการยอมรับ** ผู้บังคับบัญชาควรมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรในองค์การทุกฝ่ายควรให้ความร่วมมือและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างเท่าเทียม เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงาน

**ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน** องค์การควรมีการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรและศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร มีการวางโครงสร้าง ความก้าวหน้าในสายงานอย่างชัดเจน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากร

**ลักษณะงานที่ทำ** องค์การควรกำหนดทิศทางของการทำงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการทำงานชัดเจน ตลอดจนมีการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในปริมาณที่เหมาะสมต่อบุคลากร รวมทั้งให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

**นโยบายและการบริหารขององค์กร** องค์กรควรมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายขององค์กรและกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน มีการถ่ายทอดนโยบายต่างๆขององค์กรไปสู่ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานขององค์กร

**การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล** ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสมอบภาคและสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นรวมทั้งขอคำแนะนำและความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาได้

**ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน** ควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน ยอมรับความคิดเห็นและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และร่วมมือกันแก้ไขปัญหาต่างๆในการปฏิบัติงานจนสำเร็จได้ด้วยดี

**ความมั่นคงในหน้าที่การงาน** ผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน ควรมีความสมอบภาคและเป็นธรรมในหน่วยงาน มีสวัสดิการต่างๆที่สร้างความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

**ชีวิตส่วนตัว** องค์กรควรมีการบริหารจัดการงานและเวลาอย่างเหมาะสม และไม่กระทบเวลาส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน มีค่าตอบแทนตามสมควรหากมีการมอบหมายให้ปฏิบัติงานนอกเวลางาน

**สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน** สถานที่ทำงานควรมีความสะอาดและปลอดภัย มีแสงสว่างเพียงพอ และมีอุณหภูมิที่เหมาะสมแก่การทำงาน มีอุปกรณ์เครื่องมือวัสดุสำนักงานที่มีสภาพดี ทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอ มีการจัดมุมพักผ่อนให้มีบรรยากาศที่ดีในทำงานมากขึ้น

**ค่าตอบแทนและสวัสดิการ** องค์กรควรจัดสรรค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน มีสวัสดิการต่างๆที่เสริมสร้างความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

#### **ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ**

1. ควรมีการศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เพื่อให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่ชัดเจน และนำไปสู่การพัฒนาที่ตรงประเด็น

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในระดับประเทศเพื่อนำผลการศึกษาไปปรับใช้ในการบริหารงานของระบบราชการไทยต่อไป

#### **ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

2. ควรมีการทำวิจัยเชิงปริมาณผสมผสานกับการทำวิจัยเชิงคุณภาพ รวมทั้งขยายขอบเขตของการศึกษาให้กว้างขึ้น เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้นและมีรายละเอียดเชิงลึกมากขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน องค์กร และประเทศชาติ ต่อไป

## บรรณานุกรม

- กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551. (2551).  
ราชกิจจานุเบกษา, 125(22ก)146-162.
- กมลทิพย์ รักรวงศ์ภัทร. (2560). แรงจูงใจในการทำงานและความเครียดจากการทำงานของนักร่างกายภาพบำบัด  
ในโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
สุขภาพจิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559,กันยายน-ธันวาคม). “แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ”, วารสารวไลย  
กรณ์ปริทัศน์. 6(3), 175-183.
- กระทรวงการคลัง. โครงสร้างหน่วยงาน ผู้บริหาร อำนาจหน้าที่. ค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2563, จาก  
<https://www.mof.go.th/th/detail/2018-12-21-15-35-37/2018-12-21-17-10-00>
- กระทรวงการคลัง. ภารกิจ และหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงาน. ค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2563, จาก  
<https://www.mof.go.th/th/detail/2018-12-21-15-00-10/2018-12-21-17-48-06>
- กาญจนาภา ฉวีรักษ์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตการทำงานของ  
บุคลากรสถาบันโรคทรวงอก. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและ  
นโยบายสวัสดิการสังคม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล. (2554). การศึกษากระบวนการทัศนคติการบริการที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพ การทำงาน  
ของพนักงานระดับ 2-7 ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- โชติกา ระโส. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ศึกษา  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ณัฐรินีย์ พิศวงษ์. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน:  
กรณีศึกษา พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 1. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- ณัฐธิดา ลวานนท์.(2558). แรงจูงใจในการเรียนแพทย์ของนิสิตแพทย์ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสุขภาพจิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เถลิงศักดิ์ อินทรสร. (2554). แรงจูงใจกับการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัยในมหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา,  
มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ชญพร สุวรรณคาม. (2559). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ  
องค์การของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ,มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธิดารัตน์ สีนแสง. (2556,ตุลาคม). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน TMB ใน  
เขตธุรกิจสมุทรปราการ”, วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ. 3(4), 63-77.

- ปฐมวงค์ สีหาเสนา. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวงตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา
- วรลักษณ์ จันดี. (2559). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรบัณฑิต, ภาควิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร
- วารุณี เกิดก่อวงษ์. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรและบริหารธุรกิจบัณฑิต, หลักสูตรทวิปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตรและบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สมพงษ์ รัตนนุพงษ์. (2558). คุณภาพชีวิตในการทำงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์ข่าว SMM . สารนิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ.ความเป็นมาของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ. ค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2563, จาก <https://www.pdmo.go.th/th/about-us/histories>
- สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ. โครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่. ค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2563, จาก <https://www.pdmo.go.th/th/about-us/organization>
- อรสุดา ดุสิตรัตนกุล. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนาสังคม), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- Berry, M. J. A., & Gordon, L. (2002). Data mining techniques: For marketing, sales, and customer relationship management. Indianapolis: Wiley.
- Dhurupa, M., J. Surujlala, & D. M. Kabongoa. (2016). Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *Procedia Economics and Finance*, 35: 485-492.
- Good, C. V., Kappa, P. D. (1973). *Dictionary of education*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hayati, K. and Caniogo, I. (2012) Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 1102-1106.
- McClelland, David C. *Business Drive and National Achievement*. New York : D. Van Nostrand, 1962.
- Lunenburg, F. C. and Ornstein, A.C. *Educational administration : Concept and practices*. 2nd ed. Belmont, CA : Wadsworth, 1996.



- Richard, Steers M., Lyman W.Porter. Motivation and Work Behavior. New York.Mc.Graw-Hil Book Co, 1983.
- Sohail, et al. (2014). antimicrobial activity of mycelial extracts of Rhizopus stolonifer against different fungal and bacterial pathogenic strains. International Journal of Biosciences | IJB |, 4(7), pp.276-281
- Strauss, G., & Leonard R. S. (1980). Personnel: The human problems of management (4thed.).Englewood Cliffs, NJ.: Pretice-Hall.
- Suzila Mat Salleh et al., (2016), The Influence of Work Motivation on Organization Commitment in the Workplace, Universiti Teknologi MARA, Dungun, Terengggnu,Malaysia.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (2002). Organizational behavior: Solutions for management.Boston : McGraw-Hill Irwin.
- Tentama, Pranungsari (2016,March). The Roles of Teachers' Work Motivation and Teachers' Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools. International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE), 5(1), pp.39-45