

แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลัง  
ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม<sup>1</sup>

MOTIVATION AFFECTING WORK EFFICIENCY OF FINANCIAL AND FISCAL  
PERSONNEL UNDER THE OFFICE OF THE PERMANENT SECRETARY,  
MINISTRY OF NATURAL RESOURCES AND ENVIRONMENT

ธนัชพัชญ์ ธูทธิโรจน์พงศา<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อพรรณนาประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จากประชากรทั้งหมด 86 คน โดยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การเปรียบเทียบความแตกต่าง ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิเคราะห์พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนบุคคล เฉพาะลักษณะงานที่ปฏิบัติมีผลทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สำหรับปัจจัยปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมากกว่าปัจจัยค่าจูง โดยตัวแปรย่อยของปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลมากที่สุด ถัดไปคือความรับผิดชอบ ขณะที่ตัวแปรย่อยของปัจจัยค่าจูงที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ถัดไปคือความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล สภาพการทำงาน และค่าตอบแทน ตามลำดับ

คำสำคัญ : ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค่าจูง

<sup>1</sup> บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลัง ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

<sup>2</sup> นักศึกษาปริญญาโท โครงการทวีปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์และคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## ABSTRACT

This study aimed to describe work efficiency and motivation, compare personal factors with work efficiency, and examine the causal relationship between motivation and work efficiency of financial personnel under the Office of the Permanent Secretary of the Ministry of Natural Resources and Environment, from total population of 86 officials through reliability-tested questionnaire. Data was analyzed by mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance, least significant difference method, and multiple regression analysis. The results showed that work efficiency was at the highest level. Regarding personal factors, only job characteristics significantly caused differences in work efficiency. Motivating factors had a greater influence on personnel work efficiency than hygiene factors. The greatest influencing sub-variables of motivating factors were achievement, followed by responsibility. The most affecting sub-variable of hygiene factors was organizational policy and administration, followed by job security, relationships with supervisors and colleagues, supervision and control, working conditions, and compensation, respectively.

**Keywords:** Work Efficiency, Motivating Factors, Hygiene Factors

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูประบบราชการไทยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐรูปแบบใหม่ (New public management) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ (วีระศักดิ์ เครือเทพ, 2560) ส่งผลให้บุคลากรด้านการเงินการคลังต้องปรับตัวรองรับระบบงานใหม่ เช่น ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) และระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP) อย่างไรก็ตาม หน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะในกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ยังประสบปัญหาในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

ระบบการเงินการคลังถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยประสิทธิภาพในการจัดการงบประมาณขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรด้านการเงินการคลังเป็นหลัก แต่ที่ผ่านมาบุคลากรกลุ่มนี้ประสบปัญหาหลัก ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยสัดส่วนบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาด้านการเงินการคลังโดยตรงต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด (เกรียงศักดิ์ วงศ์พรหมเมฆ, 2565) ปัญหาการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบและกฎระเบียบที่มีจำนวนมากและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรยังอยู่ในระดับปานกลางถึงน้อย (กรมบัญชีกลาง, 2564) ปัญหาการเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการและเป้าหมายขององค์กร (สำนักงานประมาณ, 2564)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีหลายด้าน เช่น แรงจูงใจ (Herzberg, 1959, 2003; Maslow, 1943; Vroom, 1964; McClelland, 1961) ความรู้และทักษะ (Senge, 1990; Polanyi, 1958; Nonaka & Takeuchi, 1995; Argyris, 1978) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Lewin, 1936; Schein, 1985; Taylor, 1911) ภาวะผู้นำ (Bass, 1985; Greenleaf, 1970; Collins, 2001; Fiedler, 1964) วัฒนธรรมองค์การ (Schein, 1985; Hofstede, 1980; Handy, 1976; Cameron & Quinn, 1983) การฝึกอบรมและพัฒนา (Kirkpatrick, 1959; Kolb, 1984; Knowles, 1968) เทคโนโลยีและเครื่องมือในการทำงาน (Davenport, 1998; Rogers, 1982) ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Greenhaus & Beutell, 1985; Kossek & Hammer, 2002; Friedman, 2008) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แรงจูงใจเป็นตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน สามารถจัดการและปรับเปลี่ยนได้ และมีผลกระทบในระยะยาวต่อประสิทธิภาพและนวัตกรรมขององค์การ โดยผู้วิจัยเลือกแรงจูงใจเป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเนื่องจาก

1. มีความสัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน งานวิจัยของ Ryan & Deci (2000) พบว่าแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ส่งผลให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

2. มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แข็งแกร่ง การศึกษาของ Locke & Latham (2002) เกี่ยวกับทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal setting Theory) แสดงให้เห็นว่าการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ช่วยเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงาน

3. สามารถจัดการและปรับเปลี่ยนได้ งานวิจัยของ Pink (2009) พบว่าองค์กรที่เน้นแรงจูงใจภายใน มีอัตราการลาออกต่ำกว่าและผลิตภาพสูงกว่าองค์กรที่เน้นเพียงแรงจูงใจภายนอก

4. มีผลกระทบในระยะยาว การศึกษาระยะยาวของ Gallup (2020) พบว่า หน่วยงานที่มีระดับความผูกพันของพนักงานสูง ซึ่งเป็นดัชนีของแรงจูงใจ มีผลกำไรสูงกว่า 21% และมีประสิทธิภาพการผลิตสูงกว่า 17%

5. มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยอื่น ๆ งานวิจัยของ Herzberg (2003) เกี่ยวกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) พบว่าปัจจัยจูงใจ (Motivators) มีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงาน

6. มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม การศึกษาโดย Amabile (1998) พบว่าแรงจูงใจภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร โดยพนักงานที่มีแรงจูงใจภายในสูงมีโอกาสสร้างผลงานนวัตกรรมมากกว่าถึง 3 เท่า

7. ผลกระทบทางเศรษฐกิจที่ชัดเจน รายงานของ McKinsey & Company (2018) ระบุว่าองค์กรที่มีพนักงานที่มีแรงจูงใจสูงมีอัตราการเติบโตของรายได้สูงกว่าคู่แข่งถึง 2.3-3.8 เท่า

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาผลของแรงจูงใจที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรกลุ่มนี้ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อพรรณนาถึงประสิทธิภาพ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
3. เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## คำถามการวิจัย

1. ระดับประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
3. แรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหรือไม่อย่างไร

## สมมติฐานการวิจัย

1. ระดับประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับมาก
2. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแตกต่างกัน
3. แรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## แนวคิดและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

- แนวคิด EMRG (Efficiency measurement resource group) Peterson & Plowman (1953) เสนอว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา และค่าใช้จ่าย

- ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management) เป็นแนวคิดที่พัฒนาโดย Taylor (1911) ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตผ่านการศึกษาการทำงานอย่างเป็นระบบ

- หลักประสิทธิภาพของ Emerson (1913) 12 ประการ (Twelve principles of efficiency) ซึ่งขยายแนวคิดจากทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ใช้เหตุผลในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ให้คำปรึกษาแนะนำที่ดี รักษาวินัยในการทำงาน ดำเนินงานอย่างยุติธรรม มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ ลับไว และเพียงพอ จัดระเบียบการทำงาน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน กำหนดเงื่อนไขมาตรฐาน กำหนดวิธีการทำงานมาตรฐาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐาน และใช้ระบบรางวัลตอบแทนการทำงาน

- ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal setting theory) Locke & Latham (1968) อธิบายว่าการตั้งเป้าหมายมีผลต่อการจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

- ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ที่อธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยได้แบ่งปัจจัยออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors)

- ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943) อธิบายความต้องการของมนุษย์ในรูปแบบลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานไปสู่ความต้องการขั้นสูงสุด

- ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (1969) เป็นการพัฒนาต่อยอดจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

- ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) อธิบายกระบวนการที่บุคคลตัดสินใจเลือกพฤติกรรมจากทางเลือกต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ ความคาดหวัง ความเชื่อถือว่า และคุณค่า

- ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation theory) (Need theory) McClelland (1961) ระบุความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ คือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการอำนาจ

## 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- Wong, Chen, & Liu (2021) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในบริบทของการทำงานทางไกล (Remote Working)

- Matli & Ngoepe (2020) พบว่า ในสถานการณ์การทำงานแบบไฮบริด องค์กรที่สามารถรักษาสัมดุลระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนได้ดี จะส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่า

- Li, Wang, & Chen (2022) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงาน

- Mahmood, Akhtar, & Jamil (2020) ศึกษาความแตกต่างระหว่างกลุ่มประชากรในแง่ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

- Park & Jung (2024) ศึกษาความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมในแง่ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

- Rajan & Baral (2022) เสนอโมเดลการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก

- Tahir, Khan & Ahmad (2023) ศึกษาผลของการใช้ระบบการประเมินผลงานแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนาต่อปัจจัยจิตใจและประสิทธิภาพในการทำงาน

- Chen & Zhang (2023) ศึกษาการผสมผสานของปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูน

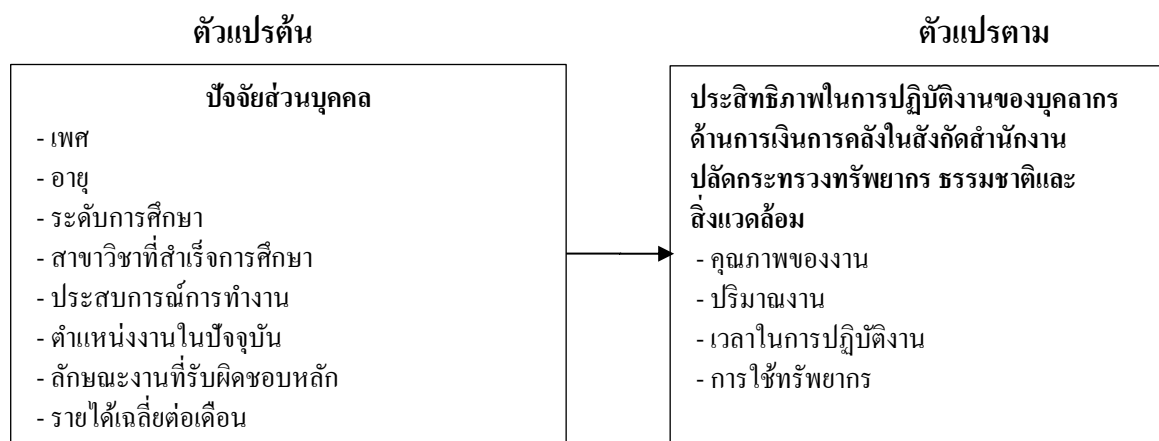
- Kim & Park (2022) ศึกษาความเป็นส่วนตัวของบุคคล แสดงให้เห็นว่าปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างบุคคล

- ชนวรรณ ตั้งเจริญกิจสกุล (2014) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

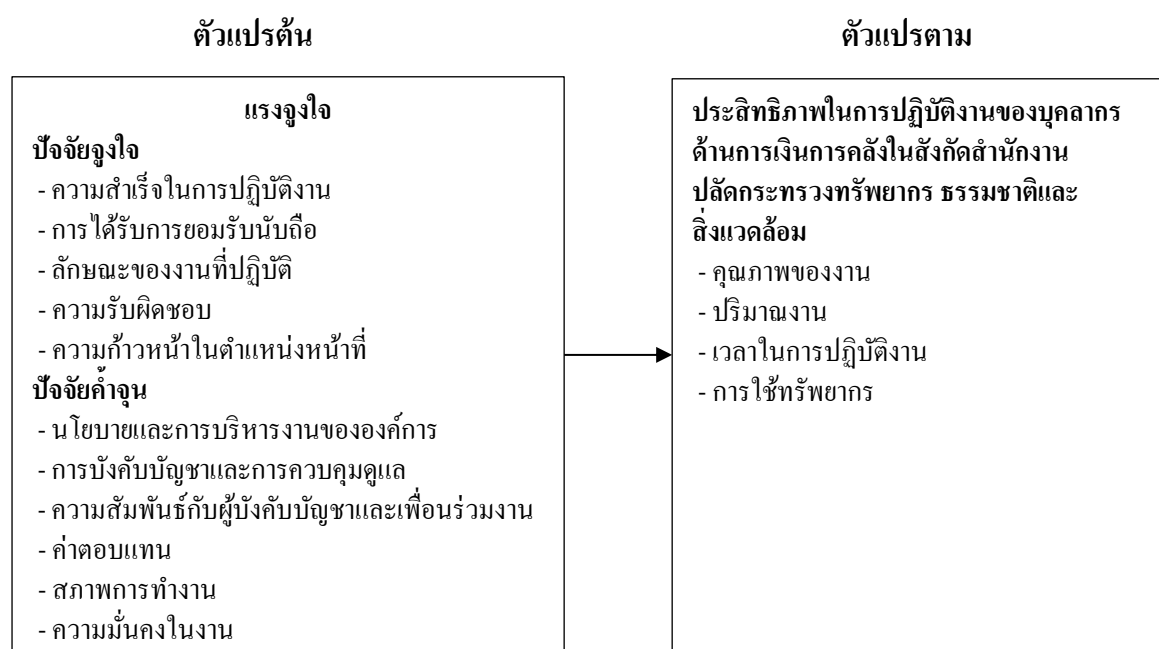
- พชรินทร์ กลายสุวรรณ (2017) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งให้เห็นว่าแรงจูงใจภายในมีผลต่อความผูกพันองค์กรมากกว่าแรงจูงใจภายนอก

## กรอบแนวคิดการวิจัย

### 1. กรอบการวิเคราะห์ความแตกต่าง



### 2. กรอบการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล



## ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลัง ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีวิธีการวิจัย ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จำนวน 86 คน ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงิน รับ-จ่าย การบัญชี การงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทรัพย์สิน และการตรวจสอบภายใน

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนน้อยผู้วิจัยจึงทำการศึกษาประชากรทั้งหมด โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

### 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้แนวคิดของ Peterson & Plowman ประกอบด้วย คุณภาพของงาน (Quality of work) ปริมาณงาน (Quantity of work) เวลาในการปฏิบัติงาน (Time) และการใช้ทรัพยากร (Resource utilization)

ศึกษาตัวแปรต้น 2 ตัวแปร คือ

1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ลักษณะงานที่รับผิดชอบหลักและรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

2) แรงจูงใจ ใช้แนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company policy and administration) การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal relations) ค่าตอบแทน (Compensation) สภาพการทำงาน (Working conditions) และความมั่นคงในงาน (Job security)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ แบบสอบถามจะใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามรูปแบบของ Likert's scale

4. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้ศึกษาจะได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาโดยการนำไปทดสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

4.1 ค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ผู้ศึกษาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความเหมาะสมของข้อคำถาม ความชัดเจนของข้อคำถาม ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง



4.2 ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ (Reliability) ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติเหมือนกับกลุ่มที่ศึกษาแต่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา โดยนำไปทดสอบ (Pre-test) กับบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง พยาการธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จำนวน 33 ราย จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของ Cronbach (Cronbach's reliability coefficient alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.975

5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีแจกแบบสอบถามให้ประชากร จำนวน 86 คน ด้วยตนเองโดยตรง

6. การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษากำหนดระดับจากการคำนวณหาอันตรภาพชั้น ดังนี้

$$\text{ช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว จะได้เกณฑ์การวัดระดับคะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับ สำหรับใช้แปลค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง พยาการธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

|                         |         |                            |
|-------------------------|---------|----------------------------|
| คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นมากที่สุด  |
| คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นมาก        |
| คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นปานกลาง    |
| คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นน้อย       |
| คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด |

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 สถิติพรรณนา (Descriptive statistics) สำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และพรรณนาปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และอธิบายถึงระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง พยาการธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

7.2 สถิติอนุมาน (Inferential statistics) ใช้สำหรับทดสอบ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ ได้แก่ t-test, One Way ANOVA, และ Least Significant Difference: LSD

7.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ วิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis)

## ผลการวิจัย

ระดับของประสิทธิภาพและแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง พยาการธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับของแรงงูใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก



ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน โดยภาพรวมมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ลักษณะงานที่รับผิดชอบจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยจิตใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยปัจจัยจิตใจที่มีอิทธิพล ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบ

## อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินการคลังในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่า

ปัจจัยส่วนบุคคล ไม่มีผลทำให้ประสิทธิภาพและรายตัวแปรย่อยของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ยกเว้นระดับการศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ปัจจัยจิตใจ (Motivators) ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา ความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ตามลำดับ

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล ค่าตอบแทน และสภาพการทำงานและความมั่นคงในงาน ตามลำดับ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะสำคัญ คือ

- 1) ส่งเสริมความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยจัดระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีเด่น พร้อมกำหนดเกณฑ์วัดผลที่ชัดเจนและเป็นธรรม
- 2) ปรับปรุงนโยบายและการบริหารงานขององค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และพัฒนาระบบสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ
- 3) สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และทีมงาน ผ่านกิจกรรมและช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 4) ปรับโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสม และสร้างความมั่นคงในงานให้กับบุคลากร

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะสำคัญ คือ

- 1) มอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร พร้อมให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก
- 2) ส่งเสริมความรับผิดชอบ โดยให้อิสระในการตัดสินใจและจัดอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็น
- 3) จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และฝึกอบรมทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม

- 4) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน
- 5) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยเชิงจิตเฉพาะด้าน เช่น

- 1) ทดลองนำโปรแกรมหรือกิจกรรมส่งเสริมแรงจูงใจมาใช้จริง และวัดผลก่อน-หลังการดำเนินการ
- 2) เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและแรงจูงใจระหว่างหน่วยงานหรือกระทรวงที่มีลักษณะงานคล้ายกัน
- 3) ศึกษาเชิงคุณภาพโดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง เพื่อค้นหาปัจจัยเชิงลึกที่ไม่สามารถวัดได้จากแบบสอบถาม
- 4) ศึกษาแบบระยะยาวเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน
- 5) พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับงานด้านการเงินการคลังในบริบทของหน่วยงานภาครัฐ

#### บรรณานุกรม

- กรมบัญชีกลาง. (2564). รายงานสถิติการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐประจำปีงบประมาณ 2564. กรุงเทพฯ: กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง.
- เกรียงศักดิ์ วงศ์พรหมเมฆ. (2565). นวัตกรรมการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนวรรณ ตั้งเจริญกิจสกุล. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พัชรินทร์ กลายสุวรรณ. (2560). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระศักดิ์ เครือเทพ. (2560). การบริหารปกครองท้องถิ่นไทย: ความท้าทายและการปฏิรูป. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานประมาณ. (2564). รายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี 2564 ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพฯ: สำนักงานประมาณ.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- Argyris, C. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1983). *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*. Management Science.

- Chen, J., & Zhang, L. (2023). Integration of motivational and hygiene factors in organizational design. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 321-335.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. HarperBusiness.
- Davenport, T. H. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Emerson, H. (1913). *The twelve principles of efficiency*. The Engineering Magazine.
- Fiedler, F. E. (1964). *A contingency model of leadership effectiveness*. Academic Press.
- Friedman, S. D. (2008). *Total leadership: Be a better leader, have a richer life*. Harvard Business Press.
- Gallup. (2020). *State of the global workplace*. Gallup Press.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center.
- Handy, C. (1976). *Understanding organizations*. Oxford University Press.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Kim, S., & Park, J. (2022). Privacy concerns in modern work settings. *Journal of Business Ethics*, 178(2), 415-429.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). *Techniques for evaluating training programs*. American Society for Training and Development.
- Knowles, M. S. (1968). *Andragogy, not pedagogy*. Adult Leadership.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Kossek, E. E., & Hammer, L. B. (2002). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. McGraw-Hill.
- Li, Y., Wang, H., & Chen, X. (2022). The impact of motivation and hygiene factors on work efficiency in high-performance organizations. *International Journal of Human Resource Management*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Mahmood, A., Akhtar, M. N., & Jamil, S. (2020). Demographic differences in motivation factors: A cross-cultural study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(1), 67-84.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Matli, W., & Ngoepe, M. (2020). Examining Herzberg's two-factor theory in a developing economy context. *South African Journal of Human Resource Management*.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. D. Van Nostrand Company.
- McKinsey & Company. (2018). *Delivering through diversity*. McKinsey & Company.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Park, S., & Jung, H. (2024). Cultural variations in employee motivation: International perspectives. *Cross-Cultural Management Journal*, 31(2), 145-162.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Peterson, E., & Plowman, E. G. (1953). *Business organization and management*. Richard D. Irwin.
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. University of Chicago Press.
- Rajan, D., & Baral, R. (2022). Employee engagement and performance in post-pandemic work environments. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(3), 379-393.
- Rogers, E. M. (1982). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). Free Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Tahir, R., Khan, M. B., & Ahmad, S. (2023). Impact of modern performance evaluation systems on employee productivity. *Human Performance*, 36(2), 112-128.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wong, K., Chen, L., & Liu, W. (2021). The relationship between motivational and hygiene factors in modern workplace settings. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 598-615.