

วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน  
ของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร

ORGANIZATIONAL CULTURE AND MOTIVATION INFLUENCING  
WORKING EFFICIENCY OF CIVIL SERVANT IN BANGKOK  
METROPOLITAN

สิริกกร สุขสุดไพศาล<sup>1</sup>  
กาญจน์ระวี อนันต์อัครกุล<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการพลเรือนที่ทำงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 80,506 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้สถิติการทดสอบค่าที สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และสถิติเชิงถดถอยพหุคูณ หรือเชิงซ้อน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์

การทดสอบสมมติฐานในปัจจุบันทางด้านประชากรศาสตร์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครในด้านวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะความเป็นเพศชาย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และ .05 ตามลำดับ ในขณะที่ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านความรับผิดชอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยมีตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร มากที่สุดคือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความรับผิดชอบ และลักษณะความเป็นเพศชาย

**คำสำคัญ:** ประสิทธิภาพการทำงาน แรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร ข้าราชการพลเรือน

<sup>1</sup> สาขาวิชาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## Abstract

The purpose of this study was to investigate the factors influencing civil servant's work efficiency in Bangkok metropolitan. A questionnaire was administered to a group of 400 samples representing the total number of 80,506 civil services in Bangkok metropolitan. The data were analyzed using percentage, mean, standard variation. Hypotheses were tested by the method of Independent t-test, One Way Analysis of Variance, and Multiple Regression Analysis.

The results of hypotheses testing on demographic factors with statistical significance at the level of .05 show that civil servants in Bangkok metropolitan with different educational level are different in work efficiency. The results of Multiple Regression Analysis show that factors influencing work efficiency of civil servants in Bangkok metropolitan in organizational culture aspect are uncertainty and masculinity with statistically significant at level of .01 and .05 respectively, while the study of factors in working motivation aspect shows that work itself, social acceptance, and working achievement have statistically significant at level of .01 and responsibility has statistically significant at level of .05

In addition, the factor influencing civil servant's work efficiency in Bangkok metropolitan with the highest level of coefficient are working achievement, social acceptance, work itself, uncertainty, responsibility, and masculinity.

**Keywords:** Work efficiency, Motivation, Organizational culture, Civil servant

## บทนำ

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) เป็นระบบของค่านิยมร่วม ความเชื่อ และอุปนิสัยภายในองค์กรที่มีผลต่อโครงสร้างที่เป็นทางการเพื่อกำหนดบรรทัดฐานของการอยู่ร่วมกัน ดังนั้นเมื่อเริ่มทำงาน พนักงานต้องเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานขององค์กรที่เข้ามาทำงานใหม่ วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่ควบคุมดูแลองค์กร จัดสรรทรัพยากร ซึ่งความสำเร็จของบริษัทขึ้นอยู่กับความสามารถในการเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร และเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันทางธุรกิจ

แรงจูงใจ คือ แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์กรจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐานได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน

ปัจจัยสุขอนามัย นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความมั่นคงในการทำงาน

ระบบราชการของไทยเป็นระบบการทำงานพื้นฐานในการบริหารจัดการประเทศที่สำคัญระบบหนึ่ง ดังนั้น การพัฒนาระบบราชการจึงมีความสำคัญ เพราะถ้าระบบพื้นฐานมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลดีต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ ดังนั้น การพัฒนาระบบการทำงานของข้าราชการพลเรือนเพื่อทำให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาว่า ปัจจัยใดมีผลต่อการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นเพศชาย และลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลที่สามารถทำนายประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ที่สามารถทำนายประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย

##### 1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1. ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานและรายได้
2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นเพศชาย และลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล
3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานการวิจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้ แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นเพศชาย และลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถทำนายประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร

3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สามารถทำนายประสิทธิภาพ การทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร

### ทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพของจอห์น ดี. มิลเล็ท (Millet, 1954) ให้นิยามว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลงานปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจหมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression service)

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2538) ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึง ผลผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอย่างประหยัด คุ่มค่า และ เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและ บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

**ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรของฮอฟสเตด (Hofstede, 1984)** จากการที่ได้เข้าไปศึกษาวิจัยวัฒนธรรมข้ามชาติ พบว่า ปัจจัยหลักสำคัญที่เป็นสากลสามารถใช้เป็นแนวในการศึกษาวัฒนธรรมต่างๆ ได้นั้นมี 4 ปัจจัย ได้แก่

1. ลักษณะการใช้อำนาจ (Power distance)
2. ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism)
3. ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity)
4. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance)

โดยปัจจัยต่างๆ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ลักษณะการใช้อำนาจ (Power distance) หมายถึง การที่บุคคลมองความแตกต่างของสถานภาพไม่เท่ากัน ในสังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจสูง (High power distance) บุคคลจะรู้สึกถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสูง ผู้บริหารจะรู้สึกว่าตนเองมีความเหนือกว่าพนักงานมาก และสังคมที่มีความแตกต่างในด้านอำนาจต่ำ (Low power distance) ผู้บริหารหรือผู้ที่อยู่ในสถานภาพสูงกว่า จะไม่รู้สึกว่าตนเองแตกต่างจากพนักงานมาก

2. ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) หมายถึง การที่บุคคลในแต่ละสังคมมีแนวความคิดและรูปแบบการดำรงชีวิตที่ขึ้นต่อสังคมไม่เท่ากัน บางสังคมประชาชนไม่ค่อยคำนึงถึงสังคมหรือความรู้สึกของคนรอบข้าง (Individualism) บุคคลยึดถือในสิทธิตามกฎหมาย ในขณะที่ประชาชนในวัฒนธรรมที่คำนึงถึงสังคม (Collectivism) มีความคิดและการกระทำต่างๆ ที่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นหรือของกลุ่มมากกว่า

3. ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) หมายถึง สถานภาพหรือเงื่อนไขของร่างกายที่ทำให้ปรากฏคุณลักษณะของเพศชาย การแบ่งแยกชายหญิง หมายถึง การที่สังคมให้ความสำคัญเสมอภาคทางเพศ ความเสมอภาคสูงในสังคม (Feminine) หมายถึง หญิงและชายมีสิทธิเท่าเทียมกันในเรื่องต่างๆ หญิงสามารถเป็นหัวหน้าผู้ชายได้

4. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) หมายถึง ความรู้สึกของคนต่างๆ ไปที่มีต่อความไม่แน่นอนในอนาคต และพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกที่มั่นคงปลอดภัย พนักงานที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต่ำ พนักงานจะมุ่งที่ผลสำเร็จของงาน มากกว่าความสัมพันธ์

**ทฤษฎีการจูงใจของเฮอิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959)** ได้สรุปถึงความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจจากการทำงานว่า ความพอใจในงานที่ทำ และความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) มีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื้อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิติเตียน หรือการกล่าวโทษ

3. ลักษณะงาน (Work itself) หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคล หรือตำแหน่ง ในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม ดูงาน

ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เฮอร์ซเบิร์ก กล่าวถึง ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัยว่า เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณต่าง ๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุน และการปรึกษาหารือ

3. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision technical) หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชาของงานของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ ความยุติธรรม

4. นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

5. สภาพการปฏิบัติงาน (Working condition) หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

6. สถานภาพของวิชาชีพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่น ที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

7. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

8. ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in personal life) หรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีหรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัว และส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบิร์กเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ส่วน คือ ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วผู้วิจัยเห็นว่า ทฤษฎีดังกล่าวมีความเหมาะสมกับการนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรทางราชการและผู้บริหารในองค์กร ควรเอาปัจจัยด้านแรงจูงใจมาเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ด้วยความเต็มใจทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

คือ ข้าราชการพลเรือนที่ทำงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 80,506 คน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2555) การกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยคำนวณโดยใช้สูตร YAMANE (สุวิมล ติรภานันท์, 2546 น. 172) ได้กลุ่มตัวอย่างประมาณ 400 ตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยทำการเลือกกลุ่มการปกครองตามระบบการบริหารและการปกครองของกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากเลือกขึ้นมา 2 เขตในแต่ละกลุ่มการปกครอง ตามระบบการบริหารและการปกครองของกรุงเทพมหานคร ในขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา (Quota sampling) ตามแต่ละเขตที่ถูกเลือกขึ้นมาจากขั้นตอนที่ 2 โดยแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากทั้งหมด 400 คน จะได้สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 67 คนต่อเขต

ขั้นตอนที่ 4 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling) โดยเลือกเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่จัดเตรียมไว้ นำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามเขตที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 2

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเนื้อหาของแบบสอบถามออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ โดยข้อคำถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 5 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) ในประเด็นเกี่ยวกับเพศ และใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ในประเด็นเกี่ยวกับอายุ การศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นแบบสอบถามโดยวิธีให้คะแนนแบบลิเคอร์ท (Likert scale) จำนวน 16 ข้อ ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น (Interval scale) กำหนดการให้คะแนนระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นแบบสอบถามโดยวิธีให้คะแนนแบบลิเคอร์ท (Likert scale) จำนวน 6 ข้อ ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น (Interval scale) กำหนดการให้คะแนนระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นแบบสอบถามโดยวิธีให้คะแนนแบบลิเคอร์ท (Likert scale) จำนวน 20 ข้อ ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น (Interval scale) กำหนดการให้คะแนนระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยเป็นคำถามแบบปลายเปิด

การวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามครบตามจำนวนขนาดตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ใช้ในการอธิบายข้อมูลทางการบรรยาย ข้อมูล โดยวิธีการแจกแจงความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการแปลความหมายเชิงบรรยายเพื่ออธิบายข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน และข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในสมมติฐานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของการวัดตัวแปรต่างๆ โดยการทดสอบ

สมมติฐานที่ 1 จะทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ t - test (Independent samples) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance)

สมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานที่ 3 จะทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Regression analysis วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression)

## สรุปและอภิปรายผล

### ผลการวิจัยเชิงพรรณนา

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 244 คน มีอายุระหว่าง 27 - 35 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และมีระดับเงินเดือน 10,001 - 20,000 บาท

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม พบว่า ข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครให้ระดับความคิดเห็น เห็นด้วย ในด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร ของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครเป็นรายด้าน พบว่า ลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นเพศชาย และลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลมีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยทั้งหมด ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครเห็นด้วยว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

3. ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร โดยรวม พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีระดับแรงจูงใจ ในระดับมาก ส่วนด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีระดับแรงจูงใจ ระดับปานกลางซึ่งสามารถสรุปภาพรวมได้ว่าข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครคิดว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานค่อนข้างมาก

4. ด้านประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครโดยรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อในด้านระดับประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับความคิดเห็น เห็นด้วย ทั้งหมด

การทดสอบสมมติฐานการวิจัย การทดสอบสมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถาม มาทำการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ทั้งหมด 3 ข้อ ดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1** จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ อันได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลา การปฏิบัติงาน รายได้ แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 2-3** จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นเพศชาย ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์อันได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลา การปฏิบัติงานและรายได้ ที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แสดงว่า ระบบราชการในปัจจุบันไม่มีการแบ่งแยกประเภทของงานไว้สำหรับเพศหญิงหรือเพศชาย การทำงานในระบบราชการมีกระบวนการในการทำงานที่แน่นอน มีแบบแผนในการทำงานตายตัว ทำให้ข้าราชการพลเรือนทุกวัยทำงานในลักษณะใกล้เคียงกัน ไม่มีความแตกต่างกันดังนั้นทำให้ช่วงอายุไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือน ในปัจจุบันระบบราชการมีการกำหนดฐานอัตราเงินเดือนไว้อย่างแน่นอน และอัตราเงินเดือนจะขึ้นอยู่กับอายุในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานเป็นไปตามภาระหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบเป็นสำคัญ อัตราเงินเดือนจึงไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนระยะเวลาในการทำงานก็ไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจากลักษณะงานที่จะพิจารณาที่ความสามารถในการทำงานเป็นหลัก ข้าราชการพลเรือนจะเต็มใจในการทำงานหรือไม่นั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับสวัสดิการและนโยบายของหน่วยงานที่ตนสังกัดมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการทำงานของข้าราชการพลเรือน ส่วนข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ระดับการศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานทั้งนี้อาจเป็นเพราะระดับการศึกษามีผลต่อการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรา นุบุผามาลา (2548) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัทอุตสาหกรรมพรมไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และ รายได้ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพใน

การปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร อันได้แก่ ลักษณะการใช้อำนาจ และลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือน ในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครมักจะมีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ และลำดับการมอบหมายงานไว้อย่างชัดเจนและเป็นขั้นตอน รวมถึงองค์กรของรัฐจะมีการกำหนดนโยบายการจัดการและบริหารองค์กรไว้อย่างชัดเจน ตลอดจนการทำงานในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยมีลักษณะของการทำงานเป็นหมู่คณะทำให้ผลจากการศึกษาลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ส่วนลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและลักษณะความเป็นเพศชายมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจจะมาจากสาเหตุ เรื่องสวัสดิการของข้าราชการพลเรือนและความมั่นคงในการทำงานที่ภาครัฐมีให้กับข้าราชการพลเรือน ทำให้ข้าราชการพลเรือนไม่เกิดความรู้สึกกังวลในเรื่องอื่นๆ ทำให้ข้าราชการพลเรือนสามารถทุ่มเทให้กับการทำงานได้อย่างเต็ม ดังนั้น ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจึงมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือน สอดคล้องกับทฤษฎีของกิลเมอร์ (Gilmer, 1966) ที่กล่าวว่า ความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งหมายถึง ความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงของหน่วยงาน ที่ให้ความรู้สึกไว้วางใจเชื่อถือต่อหน่วยงาน ซึ่งความรู้สึกถึงความมั่นคงปลอดภัยนี้ เป็นองค์ประกอบแรกที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนลักษณะความเป็นเพศชาย อาจจะมาจากการที่คนที่มีลักษณะความเป็นเพศชายในตัวเอง จะส่งผลให้เป็นคนที่มีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง จึงทำให้เกิดการแข่งขันกันทำผลงานส่งผลให้งานที่ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงมีความต้องการแสวงหาความก้าวหน้าและความมั่นคงให้กับการทำงานและชีวิตของตัวเอง และยังมีลักษณะของความกล้าตัดสินใจโดยขึ้นอยู่กับพื้นฐานด้านการใช้เหตุผล อีกทั้งยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ง่าย ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่ข้าราชการพลเรือนมีวัฒนธรรมองค์กร ในด้านลักษณะความเป็นเพศชายมากก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นตาม

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ อันได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถอธิบายโดยรวมได้ว่า ข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร จะให้ความรักและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับงานที่มีความท้าทาย หลากหลายและมีความสำคัญ เมื่อข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครเกิดความพึงพอใจใน

การทำงาน ส่งผลให้ข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในด้านความรับผิดชอบ อาจเนื่องมาจากระดับความรับผิดชอบในการทำงานย่อมหมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความเอาใจใส่ในการทำงานเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานออกมาดีที่สุด ทำให้มีผลกับประสิทธิภาพการทำงานตามมา ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของเฮอริเบิร์ก (Herzberg, 1959) ที่กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติเป็นปัจจัยจูงใจที่สัมพันธ์กับงานโดยตรง เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนด้านการยอมรับนับถือและด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อาจมีสาเหตุจากการได้รับการยอมรับนับถือจากองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน ถือเป็นแรงกระตุ้นให้คนมีความตั้งใจในการทำงาน โดยถือความสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ และความสำเร็จในการปฏิบัติงานถือเป็นความท้าทายสำหรับผู้ปฏิบัติงานนั้นทำให้เกิดความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ อันจะเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow, 1954) ที่กล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งรวมถึงความต้องการด้านการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน หรือจากบุคคลอื่นในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการชมเชยการแสดงความคิดเห็น การให้กำลังใจ หรือการแสดงอื่นใดที่บอกถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่ในผลสำเร็จของงานด้วย ดังนั้น ความต้องการด้านการยอมรับนับถือจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือน ในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งอาจจะมาจากสาเหตุ คือ ลักษณะตำแหน่งงานของข้าราชการพลเรือนในหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ในกรุงเทพมหานครนั้น มีระดับความก้าวหน้าที่แน่นอนตามลำดับขั้น ตามระยะเวลาการทำงาน อีกทั้งตำแหน่งในระดับสูง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐมีตำแหน่งจำกัดมาก ทำให้ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการพลเรือนได้ ส่งผลให้ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านลักษณะประชากรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน และจากงานวิจัยพบว่า ข้าราชการที่มีการศึกษาสูงจะมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีกว่าข้าราชการที่การศึกษาในระดับที่ต่ำลงไป ดังนั้น หน่วยงานต่าง ๆ ควรจะให้ความสำคัญกับการศึกษา โดยอาจจะให้ทุนการศึกษาเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไปจากวุฒิเดิมที่ข้าราชการ

มีอยู่ หรืออาจจะจัดให้มีการอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน ระหว่างกัน ทำให้ข้าราชการพลเรือนมีการพัฒนาตนเอง มีความรู้ในการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้การทำงานของข้าราชการพลเรือนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัย 2 ด้าน จากทั้งหมด 4 ด้าน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และ ด้านลักษณะความเป็นเพศชาย กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่า การที่ตนเองจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจะต้องมีปัจจัยทั้ง 2 ด้าน ดังกล่าวเป็นปัจจัยสนับสนุนในการทำงาน ดังนั้น ถ้าองค์กรหรือหน่วยงานทางภาครัฐ ต้องการให้ข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครที่สังกัดอยู่มีผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรจะทำการเพิ่มปัจจัยใน 2 ด้านดังกล่าว ซึ่งได้แก่ ให้ข้าราชการพลเรือนที่ทำงานในหน่วยงานเกิดความรู้สึก มั่นคง ปลอดภัย ในการทำงานของตนเอง มีเงินเดือน สวัสดิการ บำเหน็จบำนาญและผลประโยชน์ที่แน่นอนให้กับข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร มีแนวทางในการแสวงหาหนทางสู่ความสำเร็จหรือความก้าวหน้าในงานที่ทำให้กับข้าราชการพลเรือนในสังกัด และอาจจะจัดให้มีการแข่งขันประกวดผลการปฏิบัติงาน ในแต่ละหน่วยงานโดยอาจจะให้ผลตอบแทนเป็นรางวัลให้กับข้าราชการพลเรือนที่ทำงานมีประสิทธิภาพกับองค์กร เป็นต้น

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจ ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัย 4 ด้านจากทั้งหมด 5 ด้าน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และ ด้านความสำเร็จใน การปฏิบัติงาน ดังนั้น ถ้าองค์กรหรือหน่วยงานทางภาครัฐต้องการให้ข้าราชการพลเรือนที่สังกัดอยู่ มีผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรที่จะทำการเพิ่มปัจจัยในด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ การให้ข้าราชการพลเรือนในสังกัดได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่ตนเองมีความสนใจ มีความถนัดเชี่ยวชาญ มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน มีการใช้ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหา ตลอดจนงานที่ปฏิบัติต้องพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับตัวข้าราชการพลเรือน และให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง และควรมีการชมเชยเมื่อข้าราชการพลเรือนในสังกัดสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ มีผลงานเป็นที่น่าภูมิใจ

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งงานกับแบบมุ่งคน เพื่อขยายขอบเขตการศึกษาวิจัยให้ได้ข้อมูลมากขึ้น อันเป็นประโยชน์ในการนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการพลเรือนต่อไป

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นระบบราชการเท่านั้น หากเป็นไปได้ควรมีการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นรัฐวิสาหกิจหรือบริษัทเอกชนเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถมองเห็นถึงความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้มากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2538). *การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ*. กรุงเทพฯ: รักอ่าน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). *จำนวนข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร, สอบถามจากฝ่ายบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2555*.
- สุวิมล ติรกาพันธ์. (2546). *การใช้สถิติในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อัจฉรา บุปผามาลา. (2548). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทอุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Herzberg, Frederick. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Hofstede, Greet H. (1984). *Culture's Consequences: International different in work-related values*. Beverly Hill: Sage Publications.
- Gilmer, B.Von Haller. (1996). *Applied Psychology: Problems in living and work*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Millet, John D. (1954). *Management in the public service*. New York: McGraw-Hill.