

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร
FACTORS AFFECTING WORK MOTIVATION OF CIVIL SERVANTS IN BANGKOK

อรัชพร หอมประสิทธิ์
สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ผู้รับผิดชอบบทความ

Aratchaporn Homprasit
E-mail: aratchapornhomprasit@gmail.com
Faculty of Business Administration Program in Management,
Ramkhamhaeng University
Corresponding Author

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยศึกษาข้าราชการที่ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานคร และกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบสะดวก และแบบกำหนดโควตา โดยแบ่งตามกระทรวงจำนวน 10 กระทรวง และกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างกระทรวงละ 40 คน ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการให้ความสำคัญต่อปัจจัยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน ปัจจัยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานพบว่า คือ ปัจจัยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน ด้านเงินเดือนพื้นฐาน ด้านค่าตอบแทนตามผลงาน ด้านสวัสดิการ ปัจจัยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ด้านประสบการณ์การทำงาน และการยอมรับและความก้าวหน้าในงาน เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยชุดตัวแปรนี้มีความสามารถในการพยากรณ์ที่ร้อยละ 41.9

คำสำคัญ: ปัจจัยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน, ปัจจัยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ABSTRACT

This quantitative research investigated civil servants working in the Bangkok Metropolitan Area, the sample size was determined to be 400 respondents using convenience sampling and quota sampling. The sample was divided into 10 ministries, with 40 respondents selected from each ministry. The results revealed that the civil servants placed the highest level of importance on Transactional rewards factors, Relational rewards factors, and work motivation. Furthermore, the analysis of factors affecting work motivation found that transactional rewards factors 1) base pay, 2) Contingent Pay, and 3) Employee Benefits. Relational rewards factors 1) Work Experience and 2) Recognition, Achievement, Growth were the factors significantly affecting work motivation at a statistical significance level of 0.05. These variables had a predictive power of 41.9%.

Keywords: Transactional rewards factors, Relational rewards factors, work motivation

บทนำ

หน่วยงานภาครัฐมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศทั้งด้านการขับเคลื่อนนโยบาย การบริหารจัดการทรัพยากรสาธารณะ และการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งการดำเนินงานของภาครัฐ จำเป็นต้องคำนึงถึงทั้งประสิทธิภาพในการทำงานและคุณภาพการให้บริการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นของ ประชาชน โดยปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน คือ บุคลากรภาครัฐ หากบุคลากรมี ความรู้ความสามารถแต่ขาดแรงจูงใจ อาจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ จาก ข้อมูลกำลังคนภาครัฐพบว่าในปี พ.ศ. 2567 จำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญในเขตกรุงเทพมหานครมี แนวโน้มลดลงเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2566 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2567) ซึ่งอาจเกิด จากการเกษียณอายุ การโยกย้าย หรือข้อจำกัดด้านอัตรากำลัง ส่งผลให้ภาระงานของบุคลากรที่ยัง ปฏิบัติงานอยู่เพิ่มขึ้นและอาจนำไปสู่ความเหนื่อยล้า ความตึงเครียด รวมถึงกระทบต่อคุณภาพการทำงาน ในระยะยาว หากไม่มีการบริหารจัดการที่เหมาะสม

ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ จึงมี ความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยเติมเต็มช่องว่างทางความรู้ และนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติในการพัฒนา ระบบการให้รางวัลของหน่วยงานภาครัฐให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาปัจจัยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน และปัจจัยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อให้ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน และปัจจัยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน น่าจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานครต่างกัน
2. ปัจจัยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน และปัจจัยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน น่าจะมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการให้รางวัล

Armstrong และ Brown (2001) ได้นิยามรางวัลรวม (Total Reward) ว่า หมายถึง การรวมรางวัลทุกประเภทที่องค์กรมอบให้แก่พนักงาน ทั้งรางวัลทางตรงและทางอ้อม รวมถึงรางวัลภายในและรางวัลภายนอก ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ถูกเชื่อมโยงกันเป็นระบบเดียว เพื่อสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กร โดยมีองค์ประกอบหลัก 2 ด้าน ดังนี้

1. รางวัลที่เป็นตัวเงิน (Transactional rewards) หมายถึง รางวัลที่จับต้องได้หรือเป็นผลตอบแทนทางการเงินที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์การและพนักงาน ประกอบด้วย

(1) เงินเดือนพื้นฐาน (Base Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่บุคลากรได้รับเป็นค่าตอบแทนพื้นฐาน ซึ่งมักจะเป็นเงินเดือนที่จ่ายให้โดยไม่รวมค่าล่วงเวลา โบนัส หรือผลประโยชน์อื่น ๆ

รุจิรดา สุขสันต์हरรรษา และคณะ (2569) พบว่า ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทน เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสะท้อนว่า “เงินเดือน” เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงานไทย

(2) ค่าตอบแทนตามผลงาน (Contingent Pay) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเพิ่มตามผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จของบุคลากร เช่น โบนัส หรือ การปรับเงินเดือนตามผลงาน อินทริรา จันทร์สอน (2568) กล่าวว่า ค่าตอบแทนตามผลงาน เป็นรางวัลเพิ่มเติมที่มอบเมื่อพนักงานสร้างผลงานหรือผลผลิตที่ดี ซึ่งช่วยกระตุ้นแรงจูงใจและผลผลิตให้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

(3) สวัสดิการ (Employee Benefits) หมายถึง ผลประโยชน์เพิ่มเติมที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากร นอกเหนือจากเงินเดือน เพื่อช่วยสนับสนุนคุณภาพชีวิต เช่น ประกันสุขภาพ ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จุฑามาศ สอาดเอี่ยม และคณะ (2562) พบว่า การจัดรูปแบบสวัสดิการให้ตอบโจทย์ความต้องการของบุคลากร เช่น สวัสดิการส่วนบุคคล สวัสดิการครอบครัว และสวัสดิการเกี่ยวกับทุน/ผลประโยชน์ จะช่วยสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมากขึ้น นั่นคือสวัสดิการที่เหมาะสมสามารถจูงใจพนักงานภาครัฐให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน (Relational rewards) หมายถึง รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินหรือเป็นรางวัลเชิงจิตใจที่พนักงานได้รับจากการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการทำงานและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ประกอบด้วย

(1) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) หมายถึง โอกาสที่องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถผ่านการฝึกอบรมหรือการพัฒนาตนเอง วิลาสิณี ใจผ่องใส (2565) พบว่า พนักงานที่มีโอกาสเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือพัฒนาอาชีพมีแรงจูงใจสูงกว่า และสามารถทำงานได้เต็มศักยภาพมากขึ้น

(2) ประสบการณ์จากการทำงาน (The Work Experience) ประสบการณ์ที่บุคลากรได้รับจากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยเสริมสร้างความชำนาญและความมั่นใจในการทำงาน Layek และ Koodamara (2024) พบว่า ประสบการณ์จากการทำงานมีบทบาทสำคัญในการเสริมแรงจูงใจภายในให้ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและผลลัพธ์ของพนักงาน โดยเฉพาะในบริบทการศึกษา ซึ่งผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าจะทำให้แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนมากขึ้น

(3) การยอมรับและความก้าวหน้าในงาน (Recognition, Achievement, Growth) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงโอกาสในการเติบโตในสาย

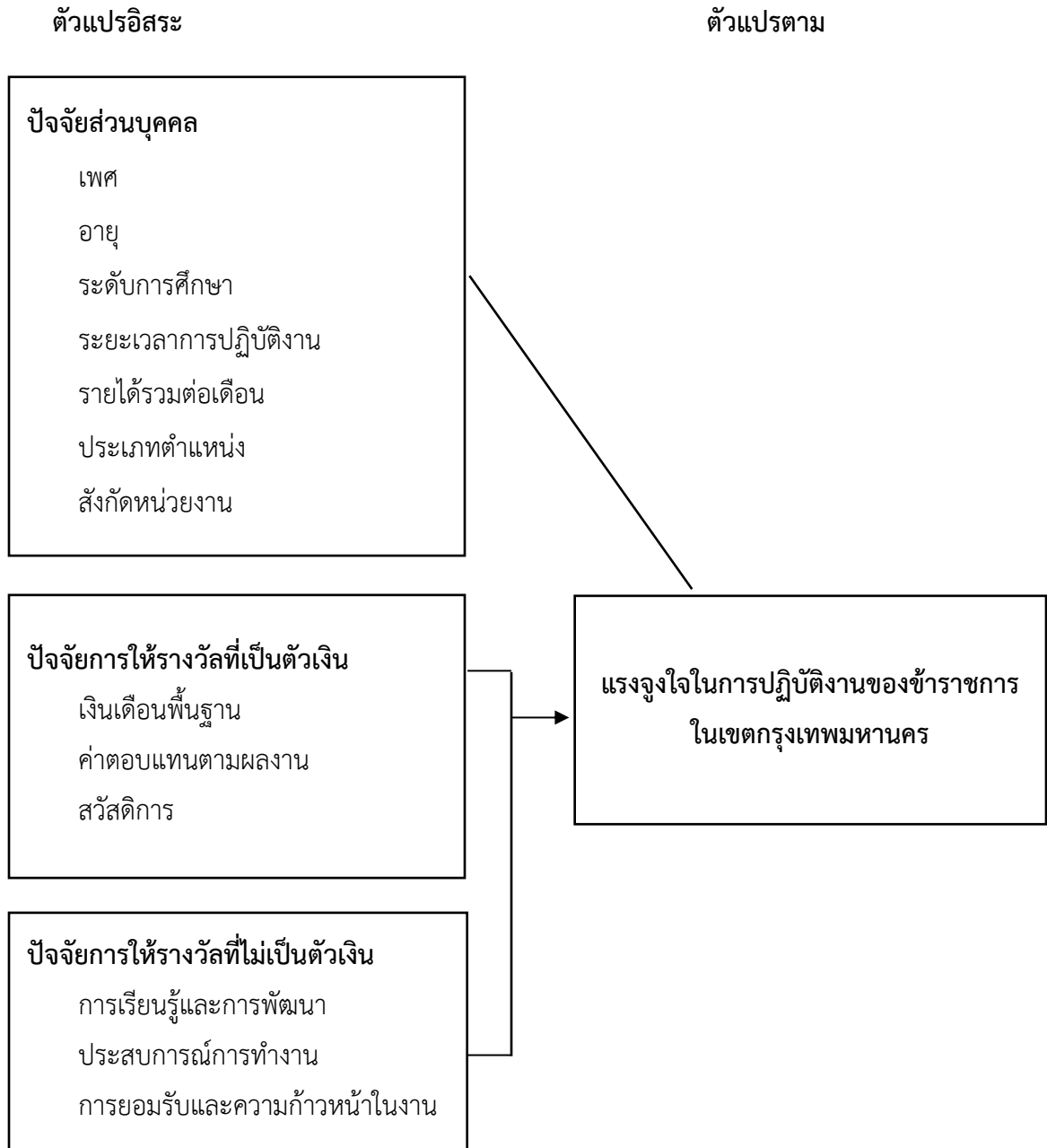
อาชีพ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง หรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน Junejo et al. (2025) พบว่า โอกาสในการพัฒนาอาชีพและการเติบโตในสายงานสัมพันธ์กับแรงจูงใจและผลลัพธ์ในการทำงานของพนักงาน โดยการมีระบบพัฒนาอาชีพและการสนับสนุนการเติบโตภายในองค์กรจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

Maslow (1943) เสนอทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเชื่อว่าแรงจูงใจเกิดจากความต้องการภายในตัวเอง ซึ่งสามารถจัดลำดับความสำคัญเป็นลำดับขั้นแบบพีระมิด หรือที่เรียกว่า Hierarchy of Needs แนวคิดนี้ถูกนำเสนอครั้งแรกในบทความ “A Theory of Human Motivation” โดยเชื่อว่าแรงจูงใจเกิดจากความต้องการหลายระดับ และบุคคลจะไม่เกิดแรงจูงใจในระดับสูงจนกว่าความต้องการระดับต่ำจะได้รับการตอบสนอง ซึ่งจัดความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับหลัก ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) หมายถึง ความต้องการพื้นฐานที่สุดของมนุษย์เพื่อการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และการพักผ่อน บุคคลจะมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการเหล่านี้ก่อนแรงจูงใจในระดับสูงกว่าจะเกิดขึ้น
2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) หมายถึง ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิต เช่น ความมั่นคงในการทำงาน รายได้ที่แน่นอน สวัสดิการ และการป้องกันอันตรายต่าง ๆ แรงจูงใจในระดับนี้กระตุ้นให้บุคคลมุ่งสร้างความมั่นคงทั้งในชีวิตและการทำงาน
3. ความต้องการด้านความรักและการยอมรับในสังคม (Love and Belongingness Needs) หมายถึง ความต้องการทางสังคม เช่น ความรัก ความผูกพัน มิตรภาพ การยอมรับจากกลุ่ม และความสัมพันธ์ที่ดีภายในครอบครัวหรือองค์กร แรงจูงใจในระดับนี้สะท้อนถึงความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่มั่นคง
4. ความต้องการด้านการเคารพ (Esteem Needs) หมายถึง ความต้องการความเคารพตนเองและการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น รวมถึงความสามารถ ความสำเร็จ และสถานะในสังคม บุคคลที่ความต้องการนี้ได้รับการตอบสนอง จะเกิดแรงจูงใจสูงขึ้นในการพัฒนาตนเองและผลงาน
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) หมายถึง ความต้องการพัฒนาศักยภาพสูงสุดของตนเอง การสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการทำสิ่งที่มีความหมายต่อชีวิต แรงจูงใจในระดับนี้เกิดจากความปรารถนาที่จะเติบโตเต็มที่ตามศักยภาพและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของชีวิต

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง เป็นการวิจัยที่มีการศึกษาตามสภาพความเป็นไปตามธรรมชาติ โดยไม่มีการจัดกระทำหรือควบคุมตัวแปรใด ๆ และเก็บข้อมูลในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว ทดสอบคุณภาพเครื่องมือ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษางานวิจัยจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของภาษาและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม พบว่า ค่า IOC ของข้อคำถามทุกข้อมีค่ามากกว่า 0.50 แสดงว่า ข้อคำถามทุกข้อครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัด และสามารถไปทดลองใช้ (Try-out) กับข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาช (Cronbach's Alpha) ได้ค่าเท่ากับ 0.927 ซึ่งอยู่ในระดับสูง แสดงว่าข้อคำถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้วิจัย คือ ข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร จากข้อมูลสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2568 พบว่า ข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 177,897 คน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2567) โดยใช้สูตรของ Taro Yamane กำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน จากนั้นใช้ด้วยวิธีการสุ่มแบบสะดวก (Convenience Sampling) และแบบกำหนดโควตา (Quota Sampling) โดยแบ่งตามกระทรวงจำนวน 10 กระทรวง และกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างกระทรวงละ 40 คน และมีการคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแบบสอบถามทางช่องทางออนไลน์เป็นหลัก

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1.1 ใช้ค่าร้อยละและค่าความถี่กับตัวแปรที่มีระดับการวัดเชิงกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลที่ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้รวมต่อเดือน ประเภทตำแหน่ง และสังกัดหน่วยงาน

1.2 ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานกับตัวแปร ปัจจัยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน ปัจจัยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร

2. สถิติอนุมาน ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ ใช้สถิติการทดสอบ T-test

2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้รวมต่อเดือน ประเภทตำแหน่ง และสังกัดหน่วยงาน ใช้สถิติความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) หากพบความแตกต่างจะนำไปสู่การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD

2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน และปัจจัยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ผลที่ได้คือ ปัจจัยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน จัดโครงสร้างในกลุ่มตัวแปรได้ 3 องค์ประกอบ ปัจจัยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน จัดโครงสร้างในกลุ่มตัวแปรได้ 3 องค์ประกอบ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร จัดโครงสร้างในกลุ่มตัวแปรได้ 1 องค์ประกอบ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง (ร้อยละ 63.7) มีอายุระหว่าง 36 – 45 ปี หรือกลุ่มคน Gen Y ตอนปลาย (ร้อยละ 38.3) ระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 52.7) มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี (ร้อยละ 47.2) รายได้รวมต่อเดือน 18,000 – 25,000 บาท (ร้อยละ 43.7) ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการ (ประเภทวิชาการ) (ร้อยละ 47.0) และสังกัด 10 กระทรวง โดยมีจำนวนกระทรวงละ 40 คน (ร้อยละ 10.0 เท่ากันทุกกระทรวง) ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้รวมต่อเดือน ประเภทตำแหน่ง และสังกัดต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านเพศ และอายุ พบว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตาราง 1 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (n = 400)

ปัจจัย	b	Std.Error	Beta	t	Sig.	F	Sig.
ค่าคงที่	2.353	0.166		14.146	0.000*	47.263	0.000*
เงินเดือนพื้นฐาน	0.123	0.037	0.167	3.323	0.001*		
ค่าตอบแทนตามผลงาน	-0.077	0.035	-0.121	-2.217	0.027*		
สวัสดิการ	-0.114	0.038	-0.153	-3.017	0.003*		
การเรียนรู้และการพัฒนา	0.014	0.043	0.017	0.328	0.743		
ประสบการณ์การทำงาน	0.205	0.044	0.275	4.694	0.000*		
การยอมรับและ ความก้าวหน้าในงาน	0.337	0.046	0.453	7.326	0.000*		

R=0.647, R Square=0.419, Adjusted R Square=0.410, SEE=0.334 *sig < 0.05

ตาราง 2 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำนวน
รายชื่อดังค่าตอบแทนตามผลงาน (n = 400)

ปัจจัย	b	Std.Error	Beta	t	Sig.	F	Sig.
ค่าคงที่	3.715	0.126		29.585	0.000*	14.658	0.000*
ได้รับค่าตอบแทน พิเศษตามผลงานที่ สำเร็จ	0.086	0.035	0.165	2.417	0.016*		
ระบบค่าตอบแทน ตามผลงานช่วยจูงใจ ให้พัฒนาคุณภาพงาน	-0.040	0.040	-0.071	-0.997	0.320		
ค่าตอบแทนสะท้อน ทักษะและความสามารถ ที่ทุ่มเทให้กับองค์กร	0.138	0.037	0.242	3.783	0.000*		

R=0.316, R Square=0.100, Adjusted R Square=0.093, SEE=0.414 * sig < 0.05

ตาราง 3 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำนวนราย
 ข้อด้านสวัสดิการ (n = 400)

ปัจจัย	b	Std.Error	Beta	t	Sig.	F	Sig.
ค่าคงที่	3.588	0.170		21.110	0.000*	9.300	0.000*
สวัสดิการตอบโจทย	-0.008	0.060	-0.12	-0.134	0.894		
ความต้องการของ บุคลากร							
สวัสดิการช่วยส่งเสริม	0.131	0.067	0.184	1.959	0.051		
คุณภาพชีวิตและความ มั่นคงในการทำงาน							
สวัสดิการช่วยลดภาระ	0.063	0.046	0.099	1.352	0.177		
ค่าใช้จ่าย นอกเหนือจาก รายได้ประจำ							

R=0.257, R Square=0.066, Adjusted R Square=0.059, SEE=0.422 * sig < 0.05

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ พบว่า มีตัวแปรอิสระ จำนวน 5 ตัว ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าด้านการยอมรับและความก้าวหน้าในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.337 เป็นปัจจัยที่มีน้ำหนักสูงที่สุดรองลงมา คือ ด้านประสบการณ์การทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.205 มีน้ำหนักเป็นลำดับที่ 2 ต่อมาคือ ด้านเงินเดือนพื้นฐาน มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.123 มีน้ำหนักลำดับที่ 3 ถัดมา คือ ด้านสวัสดิการ มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ -0.114 มีน้ำหนักเป็นลำดับที่ 4 เนื่องจากด้านสวัสดิการบางข้อที่ส่งผลทิศทางลบ ผู้วิจัยจึงแสดงผลทดสอบรายข้อคำถามเพื่อทดสอบดูว่าตัวแปรสวัสดิการนั้นมีอิทธิพลทางลบ ซึ่งขัดแย้งกับการตีความหรือไม่ จากผลการทดสอบแสดงให้เห็นว่า เมื่อทดสอบรายข้อคำถาม ไม่พบข้อคำถามที่แสดงอิทธิพลทางลบ ทำให้ตีความได้ตามทฤษฎีที่คาดไว้ คือ สวัสดิการยังคงมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานตามทฤษฎี แต่ทิศทางผลลัพธ์ในเชิงสถิติไม่ได้แสดงอิทธิพลที่ชัดเจน และด้านค่าตอบแทนตามผลงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ -0.077 มีน้ำหนักน้อยที่สุดในกลุ่ม เนื่องจากด้านค่าตอบแทนตามผลงาน

บางข้อที่ส่งผลทิศทางลบ ผู้วิจัยจึงแสดงผลทดสอบรายข้อคำถามเพื่อทดสอบว่าตัวแปรค่าตอบแทนตามผลงานนั้นมีอิทธิพลทางลบ ซึ่งขัดแย้งกับการตีความหรือไม่ จากผลการทดสอบแสดงให้เห็นว่า เมื่อทดสอบรายข้อคำถาม พบ 2 ข้อคำถามที่แสดงอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำให้ตีความได้ตามทฤษฎีว่า เมื่อค่าตอบแทนตามผลงานเพิ่มขึ้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นด้วย โดยตัวแปรทั้ง 5 ปัจจัยนี้ร่วมกัน โดยด้านเงินเดือนพื้นฐาน ด้านประสบการณ์การทำงาน และด้านการยอมรับและความก้าวหน้าในงาน พบว่ามีทิศทางบวก ซึ่งหมายความว่าหากด้านเหล่านี้เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ขณะที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 41.90 ($R^2 = 0.419$) และสามารถเขียนสมการถดถอย ได้ดังนี้

$$Y = 2.353 + 0.337 (\text{ด้านการยอมรับและความก้าวหน้าในงาน} + 0.205 (\text{ด้านประสบการณ์การทำงาน}) + 0.123 (\text{ด้านเงินเดือนพื้นฐาน}) - 0.114 (\text{ด้านสวัสดิการ}) - 0.077 (\text{ด้านค่าตอบแทนตามผลงาน})$$

อภิปรายผลการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน น่าจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานครต่างกัน

จากผลการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าในด้านระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้รวมต่อเดือน ประเภทตำแหน่ง และสังกัดที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีทัต ตรีศิริโชติ และ อุมาพร ฉ่ำช่วง (2564) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรบางประการมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานและลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลที่ต่างกัน อาจส่งผลให้เกิดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตั้งใจ ความมุ่งมั่น และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับยุทธศักดิ์ ชูประเสริฐ (2562) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ของพนักงาน เช่น อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงาน ส่งผลต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนว่าความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลมีบทบาทต่อความมุ่งมั่น ความพึงพอใจ และความกระตือรือร้นในการทำงาน

สมมุติฐานที่ 2 ปัจจัยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน และปัจจัยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน น่าจะมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร

ด้านการยอมรับและความก้าวหน้าในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.337 เป็นปัจจัยที่มีน้ำหนักสูงที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าข้าราชการให้ความสำคัญกับการได้รับการยอมรับในผลงานและโอกาสเติบโตในสายอาชีพเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุตติมา งามเลิศไพโรจน์ และคณะ (2568) พบว่า การเติบโตทางอาชีพ เป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นแรงจูงใจของคนรุ่นใหม่ในไทย แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ดึงดูดและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ นอกจากนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Manzoor et al. (2021) พบว่า รางวัลภายใน เช่น การยอมรับ ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบ และโอกาสเติบโต ส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจของพนักงาน และแรงจูงใจเหล่านี้ยังทำหน้าที่เป็นตัวกลางส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านประสบการณ์การทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.205 มีน้ำหนักเป็นลำดับที่ 2 แสดงให้เห็นว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์มากขึ้นจะมีความพร้อมและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้แรงจูงใจเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ratnawati et al. (2020) ที่พบว่าประสบการณ์การทำงานและแรงจูงใจมีผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ พนักงานที่มีประสบการณ์มากและมีแรงจูงใจสูง มักมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่า งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์การทำงานมีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจและผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมในการทำงาน

ด้านเงินเดือนพื้นฐาน มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.123 มีน้ำหนักลำดับที่ 3 ซึ่งสะท้อนว่าเงินเดือนเป็นรายได้หลักที่ช่วยสร้างความมั่นคงและช่วยจัดการค่าใช้จ่ายในครัวเรือนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติศักดิ์ กลิ่นหมื่นไวย (2567) พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับงานอยู่ในระดับสูงที่สุด และเมื่อพนักงานได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่

ด้านสวัสดิการ มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ -0.114 มีน้ำหนักเป็นลำดับที่ 4 สะท้อนว่าสวัสดิการช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน การให้สวัสดิการจึงเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมแรงจูงใจทางการเงินและคุณภาพชีวิตได้ แต่ไม่ได้สร้างแรงจูงใจสูงสุดด้วยตนเอง เนื่องจากพนักงานมองว่าสวัสดิการเป็นสิ่งพื้นฐานหรือปัจจัยขั้นต่ำในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kaplan (2005) ที่ระบุว่าสวัสดิการสามารถสนับสนุนแรงจูงใจทางการเงินและคุณภาพชีวิตได้ แต่ไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้แรงจูงใจเพิ่มขึ้นโดยตรง นอกจากนี้ งานวิจัยของ ฆฬิสสา สุทธอนันต์โกคิน และ ภมร ชันระหัตต์

(2564) ยังพบว่า สิ่งที่พนักงานคาดหวัง เช่น สวัสดิการ ความมั่นคงในงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง และช่วยลดความไม่พอใจของพนักงาน แต่ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ทำให้แรงจูงใจเพิ่มขึ้นโดยตรง

ด้านค่าตอบแทนตามผลงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ -0.077 มีน้ำหนักเป็นลำดับที่ 5 ซึ่งน้อยที่สุดในกลุ่ม ซึ่งสะท้อนว่าค่าตอบแทนตามผลงานไม่เพียงแต่เป็นการตอบแทนเชิงวัตถุ แต่ยังทำหน้าที่เป็นแรงเสริมสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mbukwana และ Ayandibu (2023) พบว่า การให้โบนัสหรือค่าตอบแทนตามผลงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานคร คือ ปัจจัยด้านการยอมรับและความก้าวหน้าในงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจมากที่สุด ดังนั้นหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการยอมรับในผลงานของบุคลากร เช่น การให้คำชมเชย การยกย่องเชิดชูเกียรติ และการพิจารณาความก้าวหน้าในตำแหน่งอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ทั้งนี้ ในส่วนของการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน หน่วยงานควรกำหนดโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร รวมทั้งพิจารณาปรับปรุงระบบค่าตอบแทนตามผลงานและสวัสดิการให้ชัดเจน โปร่งใส และสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง เพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงความเป็นธรรมและเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ หน่วยงานควรส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะข้าราชการในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังข้าราชการที่เฉพาะเจาะจงมากกว่านี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย และสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานได้มากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว ดังนั้นในการศึกษาครั้งถัดไป ควรใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความคิดเห็นและประสบการณ์ของข้าราชการเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กิตติศักดิ์ กลิ่นหมื่นไวย. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ มัคคุเทศก์อาชีพในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. *วารสารวิชาการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย วงษ์ชวลิตกุล*, 17(3), 481-497.
- ฉวีสา สุธาดอนันต์โกคิน, และ ภมร ชันระหัดถ์. (2564). ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 13(1), 23-38.
- จุฑามาศ สะอาดเอี่ยม , สุวิตา พฤกษ์อาภรณ์ , ชุมพล รอดแจ่ม, และ พนิดา นิลอรุณ. (2562). การจัด สวัสดิการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง. *มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, (ฉบับเสริม)*, 116-129.
- ธีทัต ตรีศิริโชติ และ อูมาพร ฉ่ำช่วง. (2564). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัด สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่น*, 3(1), 15-23.
- รุจิรดา สุขสันต์หรรษา, ชาญวิทย์ หาญรินทร์, และ ไพฑูรย์ พวงยอด. (2569). แรงจูงใจในการทำงานที่ ส่งผลต่อความผูกพันในองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม. *Journal of Spatial Development and Policy*, 4(1), 59-74.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2567). *กำลังคนภาครัฐ 2567*. <https://www.ocsc.go.th/>
- วิลาสิณี ใจพ่องใส. (2565). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน ใน เขตพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร* [สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ยุทธศักดิ์ ชูประเสริฐ. (2562). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลกู่กาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 2(3), 44-55.
- อินทิรา จันท์สอน. (2568). การบริหารค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นการสร้างผลงานให้กับองค์กร. *วารสารรัฐ ประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 27(3), 260-269.

- Ahmed, S. J., Jiskani, A. A., & Lashari, S. (2025). The effect of career development, work motivation, and job satisfaction on employee performance. *Journal of Social & Organizational Matters*, 4(2), 229-239.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2001). *Strategic Reward: Making It Happen*. London: Kogan Page.
- Debika Layek & Navin Kumar Koodamara. (2024). Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta Psychologica*, 245, 10427.
- Kaplan, S. L. (2005). Total rewards in action: Developing a total rewards strategy. *Benefits & Compensation Digest*, 44(9), 32-37.
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 563070.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mbukwana, V. L., & Ayandibu, A. O. (2023). Impact of performance incentives on employees' performance in a university in KwaZulu Natal. *Journal of Human Resource Management*, 21, 1-11.
- Ratnawati, E., Permana, I., & Wahyudi, I. (2020). The influence of reward and motivation on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. *Journal of Business and Management*, 22(5), 44-53.