

การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา

Human resource management by using motivation to perform tasks:

A case study of staff of Water Resources Office, Region 5

Nakhon Ratchasima

มัทนา ชัยศิริ*

Mattana Chaisiri

Mattana_c@gmail.com

Received: 30/01/62 Revised: 25/04/62 Accepted: 25/04/62

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจจากกลุ่มประชากรจำนวน 119 ราย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 91 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอ้างอิงพารามิเตอร์เพื่อทดสอบสมมติฐานประกอบด้วย t-test และ f-test for one-way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง มีระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านเงินเดือน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในระดับปานกลาง จึงควรที่จะพัฒนาและส่งเสริมนโยบายด้านดังกล่าวเพื่อยกระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ

*สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา

เจ้าหน้าที่ในสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 ให้มากขึ้น เนื่องจากหากเจ้าหน้าที่ในสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับที่มาก ก็ย่อมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่อีกด้วย

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, ทรัพยากรมนุษย์, สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5

Abstract

This research is aimed at to study human resource management by using motivation to perform tasks of 119 staffs who work at the Water Resources Office, Region 5 Nakhon Ratchasima. Questionnaires were employed as a tool for gathering data from 91 samples. Descriptive statistics used for analysis consist of frequency, percentage, mean and standard deviation, while parametric statistics to test hypothesis consist of T-Test and F-Test for One-Way ANOVA at the statistical significance level of 0.05. The results of the research showed that the motivation in performing tasks with respect to acceptance, aspects of work performance, working relationship and working conditions and security was at a high level. While the motivation in performing tasks with respect to the progress of the job, salary, policy and administration, human resource management was at a moderate level. Therefore, the Office should develop and promote such policies to elevate a level of human resource management by using motivation to perform the tasks of staff. If staffs in the Office of Water Resources Division 5 are motivated to perform at a high level, it will inevitably affect the efficiency of the work as well as morale in performing tasks as well.

Keywords: motivation to perform tasks, human resources, Water Resources Office Region 5

บทนำ

จากการที่มีคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 46/2560 เรื่อง การจัดตั้งสำนักงานบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแห่งชาติ เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ. 2560 ส่งผลให้มีคำสั่งปรับเกลี้ยและโยกย้ายตำแหน่งข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างประจำเพื่อไปประจำที่สำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติ ซึ่งสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 มีคำสั่งให้ปรับเกลี้ยและโยกย้ายตำแหน่งข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ตามอัตราส่วนของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 ทำให้ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ มีความกังวลใจไม่ยอมโยกย้ายตำแหน่งไปปฏิบัติงานที่สำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติ จากการสำรวจความต้องการของเจ้าหน้าที่กรมทรัพยากรน้ำมีทั้งผู้ประสงค์โอนย้าย และไม่ประสงค์โอนย้าย เนื่องจากมีครอบครัวและอยู่ตามภูมิลำเนาของตนแล้ว ซึ่งสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 ได้มองเห็นและตระหนักถึงความต้องการ ความจำเป็นที่อาจส่งผลกระทบต่อในอนาคตทั้งในด้านการหาบุคลากรมาทดแทน ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่อาจจะต้องรับภาระงานที่เพิ่มขึ้นอาจไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจ อำนาจและหน้าที่ที่วางไว้ได้

บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 ถือเป็นทรัพยากรส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามภารกิจ อำนาจและหน้าที่รวมทั้งนโยบายของผู้บริหารของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 ให้บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อที่จะนำพาสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 ไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจ อำนาจและหน้าที่รวมทั้งนโยบายของผู้บริหารได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำในสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 เพราะเจ้าหน้าที่เหล่านี้ จะปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับแรงจูงใจที่ผู้บริหารให้กับเจ้าหน้าที่ทำให้เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่ภาครัฐควรส่งเสริมให้ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน มีใจรักในการให้บริการ

ประชาชนเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุด

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา รวมทั้งเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มานำไปเป็นแนวทางการปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา
2. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา โดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานะภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และรายได้
3. เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา

สมมติฐานของการวิจัย

1. เจ้าหน้าที่ที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
2. เจ้าหน้าที่ที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
3. เจ้าหน้าที่ที่มีสถานะภาพต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
4. เจ้าหน้าที่ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
5. เจ้าหน้าที่ที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
6. เจ้าหน้าที่ที่มีรายได้ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา จะศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกตัวแปรเพื่อทำการศึกษาให้เหมาะสมกับลักษณะและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ ผู้วิจัยได้ประยุกต์กรอบแนวคิดการศึกษาจากทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) โดยจำแนกตามปัจจัยจูงใจ (motivating factors) และปัจจัยค้ำจุน (maintenance factors) ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (independent variable) ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และรายได้

ตัวแปรตาม (dependent variable) ได้แก่ 1. ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคล 2. ด้านได้รับการยอมรับนับถือ 3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4. ด้านความรับผิดชอบ 5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน 6. ด้านเงินเดือน 7. ด้านนโยบายและการบริหาร 8. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 10. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง 11. ด้านสวัสดิการ

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ในการศึกษาศึกษาวิจัยครั้งนี้ การทำวิจัยและเก็บข้อมูล ในช่วงวันที่ 26 ตุลาคม 2561 – 20 ธันวาคม พ.ศ. 2561

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อสามารถนำผลการวัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา ไปเป็นแนวทางในการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา

2. เพื่อให้ทราบผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา สามารถนำไปพัฒนาและเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา

3. นำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดแนวทางการปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา

การทบทวนวรรณกรรม

ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญ โดยความหมายของแรงจูงใจและการจูงใจ (definition of motive and motivation) หมายถึงพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย โดยวันชัย มีชาติ (2559, หน้า 21-23) อธิบายว่า แรงจูงใจ (motive) เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินที่ว่า movere ซึ่งหมายถึง “เคลื่อนไหว (move)” ดังนั้น คำว่าแรงจูงใจจึงมีการให้ความหมายไว้ต่างๆ กันดังนี้

1. แรงจูงใจ หมายถึง “บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย” หรือแรงจูงใจเป็นเหตุผลของการกระทำนั่นเอง

2. แรงจูงใจ หมายถึง “สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลังทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม”

จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

- (1) เป็นกลไกที่ไปกระตุ้นพลังของร่างกายให้เกิดการกระทำ และ
- (2) เป็นแรงบังคับให้กับพลังของร่างกายที่จะกระทำอย่างมีทิศทาง

ส่วนการจูงใจ (motivation) เป็นเงื่อนไขของการได้รับการกระตุ้นโดยมีการให้ความหมายไว้ ดังนี้

1. การจูงใจ หมายถึง “แรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในของบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลมีการกระทำ”
2. การจูงใจ เป็นภาวะภายในของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง
3. การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากคำอธิบายและความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรม ที่มีใช้เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากแรงผลักดัน หรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่าแรงจูงใจด้วย

Herzberg (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2561, หน้า 30) กล่าวถึง ความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจจากการทำงานว่า คนต้องการอะไรจากการทำงาน อะไรเป็นปัจจัยทำให้คนเกิดความพอใจในงานที่ทำ และความไม่พอใจในงานที่ทำ พบว่า คนอยากทำงานหรือไม่อยากทำงานมาจากปัจจัยสองประการใหญ่ คือ ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) กับปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors)

1. ปัจจัยจูงใจ มีรายละเอียดอธิบายได้ความว่า ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (intrinsic) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- 1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (achievement) บางตำราเรียกว่า ความสัมฤทธิ์ผล หมายถึงความสำเร็จสมบูรณ์ของงานที่ผู้ปฏิบัติงานพยายามทุ่มเทร่างกายแรงใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่

วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลาความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน

1.2 การยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงาน ทำให้ได้เลื่อนตำแหน่ง

1.3 ด้านลักษณะงาน (work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่องานที่ได้ทำงาน มีความน่าสนใจมีความยากและท้าทาย ทำให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดการลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอันเป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่ารวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์หรือทำงานให้เสร็จภายในเวลาอันสั้น

1.4 ด้านความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานที่ทำ การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (advancement) หมายถึง การได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคลและมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (maintenance/hygiene factor) เป็นปัจจัยภายนอก (extrinsic) เป็นปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน มีปัจจัยที่สำคัญดังนี้

2.1 โอกาสก้าวหน้า (possibility of growth) หมายถึง บุคคลมีโอกาสดำเนินการแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ หรือมีโอกาสดำเนินการเพิ่มพูนทักษะวิชาชีพเพื่อพัฒนาหน้าที่ปฏิบัติ

2.2 เงินเดือน (salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานหรือผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับเช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุน และการปรึกษาหารือ

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (relationship with superior) หมายถึง การติดต่อสื่อสารในลักษณะคล้ายคลึงกับความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เป็นในลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relationship with subordinates) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งทางกริยาวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6 การปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชางานของผู้บริหารงานระดับสูง ในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ ความยุติธรรม

2.7 ด้านนโยบายและการบริหาร (policy and administration) หมายถึง ระบบในการบริหารจัดการของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงานการบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

2.8 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน (working condition) หมายถึง สภาพกายภาพของสถานที่ทำงานที่เหมาะสมในการทำงานเป็นสัดส่วน ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

2.9 ด้านสถานภาพของวิชาชีพ (status) หรือตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อาชีพที่ทำ เป็นที่ยอมรับของสังคม หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลตำแหน่งอื่น เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

2.10 ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

2.11 ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (factor in personal life) หรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดี หรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัว และส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

แมคเกรเกอร์ (อ้างถึงใน ซลิดา ศรมณี, 2561, หน้า 44) ได้เสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยเรียกร้องให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงมุมมองมนุษย์ของพวกเขาจากมุมมองที่เรียกว่า “ทฤษฎี X” ไปเป็นมุมมอง “ทฤษฎี Y”

แมคเกรเกอร์เชื่อว่าผู้บริหารที่ใช้สมมุติฐานของทฤษฎี X จะปฏิบัติต่อคนงานด้วยวิธีการ การกำหนดวิธี เช่น การกำหนดวิธีการควบคุมที่เข้มงวด และการจูงใจทางเศรษฐกิจ

ในทางตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่ใช้สมมุติฐานของทฤษฎี Y จะผสมผสานระหว่างเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กร โดยเชื่อว่าเมื่อผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่คนงาน ภายใต้ภาวะเช่นนี้ คนงานจะมีความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น แมคเกรเกอร์เชื่อว่าเราอาจมีคนงานที่ขาดความเจริญวัยอยู่บ้างที่ต้องการควบคุมเริ่มแรก เพื่อที่สมมุติฐานทางการบริหารของทฤษฎี X และทฤษฎี Y

สมมุติฐานทฤษฎี X

1. บุคคลไม่ชอบงานและพยายามหลีกเลี่ยงงาน
2. บุคคลต้องถูกบังคับควบคุม กำกับ และข่มขู่ ต้องการลงโทษเพื่อที่จะให้พวกเขาทำงาน
3. บุคคลต้องถูกสั่งการ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยาน และต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด
4. บุคคลจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ

สมมุติฐานทฤษฎี Y

1. ชอบงานโดยธรรมชาติ การใช้ความพยายามทางด้านร่างกายและจิตใจจะเป็นเสมือนกับการเล่นการพักผ่อนตามธรรมชาติ
2. บุคคลจะใช้การสั่งการและการควบคุมด้วยตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่พวกเขาผูกพันอยู่
3. ความผูกพันต่อเป้าหมายจะอยู่ที่รางวัล รางวัลที่ตอบสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความสมหวังของชีวิต

4. ภายใต้สภาวะที่สนับสนุนบุคคลโดยไม่เพียงแต่จะยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้นแต่จะแสวงหาความรับผิดชอบด้วย
5. บุคคลจะมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อการแก้ปัญหาขององค์การ
6. บุคคลจะมีศักยภาพเพื่อการพัฒนาโดยทั่วไปจะถูกใช้ประโยชน์น้อยเกินไปโดยองค์การ

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561, หน้า 51- 52) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. คนทุกคนมีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีวันสิ้นสุด
2. เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการอื่นจะตามมา
3. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาสูงสุด แบ่งเป็น 5 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 ด้านร่างกายหรือกายภาพ (physiological needs) เป็นจุดเริ่มต้นความต้องการของมนุษย์ เป็นความต้องการเพื่อความอยู่รอด โดยคำนึงถึงความจำเป็นในการดำรงชีวิต เช่น อาหาร การนอน การหายใจ น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ด้านความปลอดภัย (safety needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายหรือทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการความปลอดภัยจากภัยอันตรายทุกด้าน และความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนความมั่นคงเกี่ยวกับฐานะทางเศรษฐกิจ

ขั้นที่ 3 ด้านความเป็นที่รักใคร่ ความผูกพันของสังคม (love needs) เมื่อมีความพอใจในขั้นที่ 1 และ 2 มนุษย์จะเกิดความต้องการใหม่ โดยต้องการเป็นที่รักใคร่ของคนในสังคม ต้องการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ให้ตนเองเป็นที่ยอมรับของสังคม มีความอบอุ่นทางใจ โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ

ขั้นที่ 4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและมีชื่อเสียง (esteem needs) เป็นความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องความรู้และความสามารถ มีความ

ต้องการให้คนอื่นยกย่องสรรเสริญ ต้องการเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเอง และมีอิสระในการตัดสินใจ

ขั้นที่ 5 ด้านความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ/ความสำหวังในชีวิต/ความต้องการที่จะประจักษ์ตน (self-actualization needs) เป็นความต้องการสูงสุดที่มนุษย์ต้องการได้รับความสำเร็จและสมหวังในชีวิต เป็นความต้องการอยากจะทำให้เกิดความสำหวังในทุกสิ่งทุกอย่างตามนึกคิดของตนเอง

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา: เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลต่างๆ รวมไปถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีวิธีการตามขั้นตอนการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการศึกษา 2 แบบดังนี้

1. การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามได้สร้างขึ้นมาเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรศึกษา คือ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ปรากฏรายละเอียดดังต่อไปนี้

จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 51.60 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 48.40 จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.30 รองลงมาคือมีอายุอยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.10 และอายุอยู่ระหว่าง 25 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.60 เป็นลำดับสุดท้าย จำแนกตามสถานะภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีสถานะภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 67.00 รองลงมามีสถานะภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 23.00 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 49.40 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 27.50 จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.00 รองลงมามีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.50

จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 20,001- 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 36.30 รองลงมามีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.50

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ปัจจัยจูงใจ	\bar{X}	SD	ระดับแรงจูงใจ
1. ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	3.99	0.49	มาก
2. ด้านการยกย่องยอมรับนับถือ	3.53	0.79	มาก
3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.55	0.84	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.45	0.74	มาก
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	2.98	0.96	ปานกลาง
6. ด้านเงินเดือน	3.00	0.84	ปานกลาง
รวม	3.41	0.77	มาก

ปัจจัยค้ำจุน	\bar{X}	SD	ระดับแรงจูงใจ
1. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	3.23	0.85	มาก
2. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	3.30	0.78	มาก
3. ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน	3.42	0.90	มาก
4. ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง	3.66	0.76	มาก
5. ด้านสวัสดิการ	3.27	0.89	มาก
รวม	3.37	0.83	มาก

การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจภายใน ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.41$, $SD = 0.77$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจ ในด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.49$) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านการยกย่องยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, $SD = 0.79$) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, $SD = 0.84$) เช่นเดียวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.45$, $SD = 0.74$) ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$, $SD = 0.96$) และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$, $SD = 0.84$)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจภายนอก ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.37$, $SD = 0.83$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุน ในด้านนโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.23$, $SD = 0.85$) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.30$, $SD = 0.78$) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.42$, $SD = 0.90$)

เช่นเดียวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, $SD = 0.76$) เช่นเดียวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, $SD = 0.89$)

ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด คือ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่วางไว้เป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.55$) รองลงมา คือ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ($\bar{X} = 4.00$, $SD = 0.62$) และผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.87$, $SD = 0.70$)

ด้านการยกย่องยอมรับนับถือ พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด คือ รู้สึกพอใจอย่างมากต่อการยอมรับในความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน เป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.60$, $SD = 0.82$) รองลงมา คือ ได้รับการแสดงความยินดีจากเพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.57$, $SD = 0.83$) และผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับยกย่องและชมเชยในผลการปฏิบัติงาน อยู่ในลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.42$, $SD = 0.89$)

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด คืองานที่ปฏิบัติอยู่ สามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.69$, $SD = 0.89$) รองลงมา คืองานที่ปฏิบัติอยู่ตรงกับสายงานและความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 3.56$, $SD = 1.07$) และงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.42$, $SD = 0.96$)

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด คือผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและมอบหมายงานที่สำคัญให้ปฏิบัติเสมอ เป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.59$, $SD = 0.81$) รองลงมา คืองานที่รับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ ($\bar{X} = 3.53$, $SD = 0.92$) และอยู่ในระดับปานกลาง คือมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน อยู่ในลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.23$, $SD = 0.92$)

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง คือ ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการพัฒนาเพิ่มศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม สัมมนา ฯลฯ เป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.09$, $SD = 1.05$) รองลงมา คือหน่วยงาน มีเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.04$, $SD = 1.04$) และโอกาสที่ จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานที่ปฏิบัติ อยู่ในลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 2.81$, $SD = 1.07$)

ด้านเงินเดือน พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง คือเงินเดือนค่าจ้างที่ท่านได้รับ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.23$, $SD = 0.83$) รองลงมา คือเงินเดือนค่าจ้างที่ได้รับเพียงพอ ($\bar{X} = 3.15$, $SD = 0.82$) และมีเงินออมจากเงินเดือนค่าจ้างในแต่ละเดือน อยู่ในลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 2.62$, $SD = 1.16$)

ด้านนโยบายและการบริหารงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง คือองค์กรมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.25$, $SD = 0.94$) รองลงมา คือองค์กรมีนโยบายในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.23$, $SD = 0.92$) และนโยบายในการบริหารงานของหน่วยงานง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ อยู่ในลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.21$, $SD = 0.89$)

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง คือกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติงานได้ เป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.36$, $SD = 0.85$) รองลงมา คือการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการมีความเป็นธรรมและมีมาตรฐาน ($\bar{X} = 3.30$, $SD = 0.88$) และหน่วยงานมีการจัดบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ อยู่ในลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.25$, $SD = 0.90$)

ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คือผู้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดูแลและใส่ใจต่อลูกน้องทุกคน เป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.58$, $SD = 1.13$) รองลงมา คือเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการ

ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.57$, $SD = 0.91$) และอยู่ในระดับปานกลาง คือหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น แข่งกีฬา เพื่อกระชับความสัมพันธ์อันดีต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา อยู่ในลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.13$, $SD = 1.07$)

ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คืองานที่ปฏิบัติอยู่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับครอบครัวได้ เป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.77$, $SD = 0.78$) รองลงมา คืองานที่ปฏิบัติอยู่มีความปลอดภัยและมั่นคง ($\bar{X} = 3.76$, $SD = 0.86$) และงานที่ปฏิบัติอยู่ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัวดีขึ้น อยู่ในลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.46$, $SD = 0.98$)

ด้านสวัสดิการ พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด คือสวัสดิการครอบคลุมถึงบุคคลภายในครอบครัว เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล และทุนการศึกษาบุตร เป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 3.34$, $SD = 1.04$) รองลงมา คือค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับทำให้มั่นคงหลังจากเกษียณอายุราชการ ($\bar{X} = 3.30$, $SD = 1.07$) และค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีพ อยู่ในลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.19$, $SD = 0.94$)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

สมมติฐานที่ 1. เพศต่างกัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในด้านสวัสดิการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2. อายุต่างกัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3. สถานภาพต่างกัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4. ระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5. ระยะเวลาการทำงานต่างกัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6. รายได้ต่อเดือนต่างกัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ในด้านสวัสดิการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจภายใน ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา ในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจ ในด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านการยกย่องยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2561, หน้า 30) ที่ว่า ปัจจัยภายในตัวบุคคล

(intrinsic) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจภายนอก ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุน ในด้านนโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2561, หน้า 30) ที่ว่าปัจจัยภายนอก (extrinsic) เป็นปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน

ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด คือสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่วางไว้เป็นลำดับแรก รองลงมา คือท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่จนสำเร็จลุล่วงด้วยดีและผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561) ชั้นที่ 5 ที่ว่า ด้านความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ/ความสมหวังในชีวิต/ความต้องการที่จะประจักษ์ตน (self-actualization needs) เป็นความต้องการสูงสุดที่มนุษย์ต้องการได้รับความสำเร็จและสมหวังในชีวิต เป็นความต้องการอยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามนึกคิดของตนเอง และสอดคล้องกับ Herzberg (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2561, หน้า 30) ที่ว่ามนุษย์มีแรงจูงใจจากความสำเร็จในการทำงาน (achievement) ความสัมพันธ์ผล ความสำเร็จสมบูรณ์ของ

งานที่ผู้ปฏิบัติงานพยายามทุ่มเทแรงกายแรงใจมีความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลาความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยจูงใจที่ผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านการยกย่องยอมรับนับถือ พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คือ รู้สึกพอใจอย่างมากต่อการยอมรับในความสามารถจากเพื่อนร่วมงานเป็นลำดับแรก รองลงมา คือ ได้รับการแสดงความยินดีจากเพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จและผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับยกย่องและชมเชยในผลการปฏิบัติงาน อยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561) ชั้นที่ 4 ที่ว่า ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและมีชื่อเสียง (esteem needs) เป็นความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องความรู้และความสามารถ มีความต้องการให้คนอื่นยกย่องสรรเสริญ ต้องการเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเองและมีอิสระในการตัดสินใจ และสอดคล้องกับ Herzberg (อ้างถึงใน ชลิดา ศรมณี, 2561, หน้า 30) ที่ว่าการยอมรับนับถือ (recognition) จากผู้อื่นทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่องชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงาน ทำให้ได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นปัจจัยจูงใจที่ผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คืองานที่ปฏิบัติอยู่ สามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นลำดับแรก รองลงมา คืองานที่ปฏิบัติอยู่ตรงกับสายงานและความรู้ความสามารถ และงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (อ้างถึงใน ชลิดา ศรมณี, 2561, หน้า 30) ที่ว่า ลักษณะงาน (work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่องานที่ได้ทำงานมีความน่าสนใจมีความอยากและท้าทาย ทำให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดการลงมือกระทำหรือการ

ทำงานเป็นชิ้นเป็นอันเป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่ารวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์หรือทำงานให้เสร็จภายในเวลาอันสั้น เป็นปัจจัยจูงใจที่ผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด คือผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และมอบหมายงานที่สำคัญให้ปฏิบัติเสมอ เป็นลำดับแรก รองลงมา คืองานที่ท่านรับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ และอยู่ในระดับปานกลาง คือมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน อยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561) ชั้นที่3 ที่ว่ามนุษย์มีความต้องการความเป็นที่รักใคร่ ความผูกพันของสังคม (love needs) โดยต้องการเป็นที่รักใคร่ของคนในสังคม ต้องการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ให้ตนเองเป็นที่ยอมรับของสังคม มีความอบอุ่นทางใจ โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ และสอดคล้องกับแมคเกรเกอร์ (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2561, หน้า 44) ที่เสนอว่าเมื่อผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่คนงาน ภายใต้ภาวะเช่นนี้ คนงานจะมีความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2561, หน้า 30) ที่ว่าความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานที่ทำ การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยจูงใจที่ผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง คือได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการพัฒนาเพิ่มศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม สัมมนา ฯลฯ เป็นลำดับแรก รองลงมา คือหน่วยงานมีเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม และโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานที่ปฏิบัติ อยู่ใน

ลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2561, หน้า 30) ที่ว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (advancement) หมายถึง การได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคลและมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยจูงใจที่ผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านเงินเดือน พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง คือเงินเดือนค่าจ้างที่ได้รับ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เป็นลำดับแรก รองลงมา คือเงินเดือนค่าจ้างที่ได้รับเพียงพอต่อการ และมีเงินออมจากเงินเดือนค่าจ้างในแต่ละเดือน อยู่ในลำดับสุดท้ายซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2561, หน้า 30) ที่ว่า เงินเดือน (salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานหรือผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบเป็นปัจจัยจูงใจที่ผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านนโยบายและการบริหารงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง คือองค์กรมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เป็นลำดับแรก รองลงมา คือองค์กรมีนโยบายในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และนโยบายในการบริหารงานของหน่วยงานง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ อยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2561, หน้า 30) ที่ว่า นโยบายและการบริหาร (policy and administration) หมายถึง ระบบในการบริหารจัดการของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงานการบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป็นปัจจัยจูงใจที่ผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง คือกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในแต่ละตำแหน่งมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติงานได้ เป็นลำดับแรก รองลงมา คือการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการมีความเป็นธรรมและมีมาตรฐาน และหน่วยงานท่านมีการจัดบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ อยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2561, หน้า 30) ที่ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการให้บุคคลมีโอกาสดำเนินการแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ หรือมีโอกาสได้รับการเพิ่มพูนทักษะวิชาชีพเพื่อพัฒนางานที่ปฏิบัติเป็นปัจจัยค่าจูงที่ผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คือผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดูแลและใส่ใจต่อลูกน้องทุกคนเป็นลำดับแรก รองลงมา คือเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน และอยู่ในระดับปานกลาง คือหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น แข่งกีฬา เพื่อกระชับความสัมพันธ์อันดีต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา อยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2561, หน้า 30) ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่นๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุน และการปรึกษาหารือเป็นปัจจัยค่าจูงที่ผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก คืองานที่ท่านปฏิบัติอยู่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับครอบครัวได้ เป็นลำดับแรก รองลงมา คืองานที่ปฏิบัติอยู่มีความปลอดภัยและมั่นคง และงานที่ปฏิบัติอยู่ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัวดีขึ้น อยู่ใน

ลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2561, หน้า 30) ที่ว่าความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยค่าจูงที่ผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านสวัสดิการ พบว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด คือสวัสดิการครอบคลุมถึงบุคคลภายในครอบครัว เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล และทุนการศึกษาบุตร เป็นลำดับแรก รองลงมา คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับทำให้ท่านมั่นคงหลังจากเกษียณอายุราชการ และค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีพ อยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2561, หน้า 30) ที่ว่าผลตอบแทนจากการทำงานหรือผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบเป็นปัจจัยค่าจูงที่ผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 นครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ควรที่จะพัฒนาและส่งเสริมนโยบายด้านดังกล่าว ให้สร้างระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 ให้มากขึ้น เนื่องจากหากเจ้าหน้าที่ในสำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับที่มาก ก็ย่อมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานรวมถึงเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่อีกด้วย ซึ่งทางเจ้าหน้าที่อยากให้หน่วยงานมีการหมุนเวียนกิจการให้

ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายจะได้ไม่มีปัญหาในกรณีที่มีบุคลากรเกษียณอายุหรือย้ายออกไปงานจะได้มีความต่อเนื่อง ส่วนการประเมินควรมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้โดยเทียบคะแนนในแต่ละปีเพื่อพัฒนางานให้เหมาะสมกับคะแนนและควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถประเมินหัวหน้างานได้ด้วย การบริหารจัดการมนุษย์ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม สร้างความรักความสามัคคีในหมู่คณะ ควรมีการจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่อยู่เสมอ

เอกสารอ้างอิง

วันชัย มีชาติ. (2559) *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง โครงการรัฐ-ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

ชลิตา ศรมณี. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง โครงการรัฐ-ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง โครงการรัฐ-ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.