

ปัจจัยคำจูนของหัวหน้างานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในหน่วยงาน¹

กรณีศึกษา สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

Factors Affecting the Performance of Supervisor to Preserve Personnel in
the Organization A Case Study of the Office of the Permanent Secretary, Bangkok

ปัทมา พิธีกร²

ดร. ศิริรักษ์ นิตินเอก³

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระยุทธ พรพจน์ธนา⁴

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยคำจูนของหัวหน้างานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในหน่วยงาน กรณีศึกษา สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.) ศึกษาปัจจัยคำจูนของหัวหน้างานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในหน่วยงาน กรณีศึกษา สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร 2.) นำเสนอแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการรักษาบุคลากรของกรุงเทพมหานครจากปัจจัยคำจูนโดยทำการศึกษาข้าราชการและบุคลากร สังกัดสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 12 ราย ใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม

ผลการศึกษา พบว่า 1.) ปัจจัยคำจูนของหัวหน้างานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในหน่วยงาน กรณีศึกษา สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครนั้น การดำรงรักษาเป็นสิ่งสำคัญที่กรุงเทพมหานครและหัวหน้างานของสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครตระหนักถึงความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งนอกจากปัจจัยจูงใจแล้ว ผู้บริหารหรือหัวหน้างานยังให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับปัจจัยคำจูน ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อตอบสนองความต้องการให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงานอย่างมีความสุขให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยปัจจัยคำจูนที่สามารถรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร คือ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่แตกต่างที่กรุงเทพมหานครจัดให้กับข้าราชการและบุคลากรและนโยบายหรือวิธีการบริหารงานของหัวหน้างานสังกัดสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถแบ่งปัจจัยคำจูนได้ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกาย

1 บทความนี้จัดทำขึ้นด้วยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยคำจูนของหัวหน้างานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในหน่วยงานกรณีศึกษาสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

2 ศึกษานิเทศก์

3 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยรามคำแหง

4 อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

4 ประธานกรรมการการสอบค้นคว้าอิสระ

ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน 2.) แนวทางในการพัฒนาปรับปรุง การรักษาบุคลากรของกรุงเทพมหานครจากปัจจัยข้างต้น พบว่า หน่วยงานไม่ได้มีแนวทางในการรักษา บุคลากรที่ชัดเจนนัก เป็นเพียงความรู้สึก ทักษะคติ และการได้รับการถ่ายทอดการปฏิบัติที่ดีจากรุ่นก่อนๆ เป็นแบบอย่างกันจึงอยากส่งต่อความรู้สึก บรรยากาศที่ดีในองค์กรที่จะสามารถรักษาบุคลากรของหน่วยงาน ไว้ให้นานที่สุดเป็นวิธีการบริหารงานเฉพาะตัวของหัวหน้างานแต่ละคนเท่านั้น ซึ่งปัจจัยข้างต้นที่กล่าวมา ข้างต้นของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้านับเป็นแนวทางที่ส่งผลให้บุคลากรของหน่วยงานเกิดความพึงพอใจแล้วกับ การจงใจให้อยู่ในองค์กรตลอดไป แต่ด้วยความไม่ชัดเจนของแนวทางการรักษาบุคลากรของหน่วยงาน หากมีการเปลี่ยนหัวหน้างานแนวทางในการรักษาบุคลากรของหน่วยงานก็จะมีเปลี่ยนแปลงด้วย เกิดความไม่แน่นอนขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความไม่แน่นอนมั่นคง ไม่อยากอยู่ในองค์กรขึ้นมาได้ ซึ่งหน่วยงาน เห็นควรมีการส่งเสริมผลักดันให้บุคลากรของหน่วยงานมีโอกาสก้าวหน้าเติบโตในตำแหน่งของหน่วยงานที่ สูงขึ้นให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม เพื่อการจูงใจคนที่มีดี มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ เพื่อการ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป รวมทั้งยังเห็นควรทำบันทึกความเข้าใจขอความร่วมมือในการสร้าง แนวทางการรักษาบุคลากรของหน่วยงานให้เป็นทางการ ชัดเจน มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ปัจจัยข้างต้นที่มีผลต่อการรักษาบุคลากร สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

Abstract

A study of Supporting factors Affecting the Performance of Supervisor to Preserve Personnel in the Organization A Case Study of the Office of the Permanent Secretary, Bangkok The objectives are to 1.) study the Maintenance or Hygiene Factors Affecting the Performance of Supervisor to Preserve Personnel in the Organization A Case Study of the Office of the Permanent Secretary, Bangkok 2.) Presents guidelines for developing and improving the retention of personnel in Bangkok. From the Maintenance or Hygiene Factors by studying civil servants and personnel. Under the jurisdiction of the staff office Office of the Permanent Secretary, Bangkok The sample size of the specific key informants was 12 Qualitative data analysis methods were used. By collecting information from documents, semi-structured interviews. and participatory observation.

The results of the study found that 1.) Supporting Factors Affecting the Performance of Supervisor to Preserve Personnel in the Organization A Case Study of the Office of the Permanent Secretary, Bangkok Maintenance is important to the Bangkok Metropolitan Administration and the supervisor of the staff office. the Office of the Permanent Secretary, Bangkok is extremely aware of its importance. which, in addition to the motivating factors Executives or supervisors under the Office of Personnel Administration the Office of the Permanent Secretary, Bangkok also attaches great importance to Maintenance or Hygiene Factors. Factors that help reduce job dissatisfaction It is an external factor that affects the job satisfaction of personnel. It is a factor not directly related to work in order to respond to the need for the organization to be able to keep personnel happily with the organization for as long as possible. by the sustaining factor that can maintain personnel in agencies under the Office of Personnel Administration the Office of the Permanent Secretary, Bangkok is the welfare and various benefits that Bangkok provides to government officials and personnel and the policies or management methods of supervisors under the Office of the Permanent Secretary. the Office of the Permanent Secretary, Bangkok is important. which can be divided into Maintenance or Hygiene Factors according to Maslow's hierarchy of needs theory, supporting factors can be divided into physical needs for stability and safety. Accept or promise requirements. 2.) Guidelines for developing and improving the retention of personnel in Bangkok from Maintenance or Hygiene Factors. It was found that the agency did not have clear guidelines for retaining personnel. It's just a feeling, an attitude, and having received the transmission of good practices from previous generations as an example, so I want to pass on the feeling. A good atmosphere in the organization that is able to retain the agency's personnel for as long as possible is

a management method that is unique to each supervisor only. The above-mentioned supporting factors of the supervisor or head of work are considered guidelines that result in the personnel of the agency being satisfied and motivating them to want to stay in the organization forever. But due to the unclear guidelines for maintaining personnel of the agency If there is a change of supervisor, the agency's personnel retention guidelines will also change. Uncertainty arises. This causes uncertainty and stability for personnel. I don't want to be in the organization. The agency sees that there should be promotion and encouragement for the personnel of the agency to have opportunities to advance and grow in higher agency positions than ever before. To motivate good people Have the ability to stay with the organization for a long time For further advancement in your career It also agreed that a memorandum of understanding should be made to request cooperation in creating guidelines for maintaining the agency's personnel to be more formal, clear, and standardized.

Keywords: Factors Affecting the Performance of Supervisor to Preserve Personnel in the Organization A Case Study of the Office of the Permanent Secretary, Bangkok

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กรุงเทพมหานคร นับเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง เป็นมหานครขนาดใหญ่ เป็นเมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจที่มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีจำนวนประชากรหนาแน่นมากมีความหลากหลายทั้งด้านสัญชาติ เชื้อชาติ และวัฒนธรรม รวมถึงความแตกต่างทางด้านรายได้ เศรษฐกิจ สังคม และวิถีชีวิตที่มีกิจกรรมอันหลากหลาย มีความวุ่นวายจากการที่กรุงเทพมหานครเป็นพื้นที่ของการใช้ชีวิตเป็นทั้งบ้านที่ทำงาน ที่เรียน ที่เที่ยว รวมทั้งกรุงเทพมหานครยังเป็นพื้นที่ที่มีความซับซ้อนของปัญหาและความสับสนในการบริหารจัดการ เพราะมีการซ้อนทับของการบริหารราชการ ที่ผ่านมากกรุงเทพมหานครได้ให้ความสำคัญการดำเนินการทั้งป้องกันแก้ไขปัญหา และพัฒนาในด้านต่าง ๆ มาโดยตลอด ซึ่งปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น มาจากเหตุปัจจัยที่แตกต่างกัน ทั้งโดยเงื่อนไขที่เกิดจากกรุงเทพมหานครเอง และเงื่อนไขที่มาจากต่างพื้นที่ และด้วยความที่เป็นศูนย์กลางของประเทศ กรุงเทพมหานครจึงเป็นพื้นที่แสดงอาการของปัญหาทั้งอาชญากรรม การจราจร มลพิษ แม้กระทั่งเป็นพื้นที่ของความขัดแย้งทางการเมือง ความยากจน หรือประเด็นคุณภาพชีวิตของคนเมือง ทำให้มีภารกิจงานที่มากมาย หลากหลาย ซึ่งมีบทบาทหน้าที่และภารกิจในเชิงประเด็นซับซ้อนงานในระดับนโยบาย และเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติการในระดับพื้นที่ รวมทั้งยังได้รับความสนใจของสังคมโดยตลอด ทำให้ข้าราชการและบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานเกิดแรงกดดันได้

ซึ่งในปัจจุบันกรุงเทพมหานครมีข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นจำนวนมากใน 16 สำนัก 3 สำนักงาน และ 50 สำนักงานเขต จำนวนกว่าแสนอัตรา

สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร นับเป็นหน่วยงานหนึ่งของกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานครที่อยู่ในอำนาจของปลัดกรุงเทพมหานคร และผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การบรรจุและแต่งตั้ง การโอน การขอกลับเข้ารับราชการ การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย การสอบคัดเลือก การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ การทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชีถือจ่าย การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอพระราชทานเพลิงศพ การดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการข้าราชการและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร การรับรองบัตรเหรียญราชการชายแดน การรับรองบัตรพิทักษ์เสรีชน การออกจากราชการ การลูกจ้าง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งงานภายในส่วนราชการได้แก่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานสวัสดิการ ส่วนบรรจุและแต่งตั้ง ส่วนข้อมูลบุคคล กลุ่มงานการลูกจ้าง ส่วนวินัยและคดี

ด้วยหน้าที่ภารกิจงานที่มากมาย ซับซ้อน ยุ่งยาก ของสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร การรักษาบุคลากรของหน่วยงาน จึงไม่ใช่แค่เพียงการจ้างและจ่ายเงินเดือนเพียงเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยปัจจัยอื่นอีกเพื่อให้สามารถรักษาบุคลากรของหน่วยงานให้อยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุขและมีความผูกพันกับหน่วยงาน

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ปัจจัยค่าจ้างของหัวหน้างานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในหน่วยงานสังกัดสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคลากรของหน่วยงานได้ไม่ว่าจะเป็นการความต้องการของร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และนำไปพัฒนาปรับปรุงการรักษาบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยค้ำจุนของหัวหน้างานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในหน่วยงาน กรณีศึกษาสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการรักษาบุคลากรของกรุงเทพมหานครจากปัจจัยค้ำจุน

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของเนื้อหาในการศึกษาออกเป็น 3 ด้าน คือ ปัจจัยค้ำจุนของหัวหน้างานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในหน่วยงาน กระบวนการในการรักษาบุคลากรของหน่วยงาน และแนวทางในการรักษาบุคลากรของหน่วยงานที่ต้องการ
2. ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การกำหนดกลุ่มศึกษาแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 12 ราย
- 3 ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการศึกษาเฉพาะสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร
4. เขตด้านระยะเวลา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาระหว่างเดือนตุลาคม - เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2566

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถวิเคราะห์ปัจจัยค้ำจุนของหัวหน้างานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในหน่วยงานได้
2. นำไปพัฒนาปรับปรุงการรักษาบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรม

ความหมายของพฤติกรรม

เฉลิมพล ต้นสกุล (2541, หน้า 6 อ้างถึงใน ธิธาปต์ย์ แต่งแก้ว, 2660 หน้า 7) ให้ความหมายว่า พฤติกรรม หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมหรือการกระทำที่บุคคลนั้นเลือกที่จะกระทำ แสดงออกพฤติกรรมออกมา กิจกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคลและกิจกรรมนี้อาจสังเกตเห็นได้ด้วยประสาทสัมผัสหรือไม่สามารถสังเกตเห็นได้ สามารถแบ่งพฤติกรรม เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. พฤติกรรมภายนอก คือ การกระทำหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้ด้วยประสาทสัมผัสหรือการใช้เครื่องมือต่างๆช่วย
- 2 พฤติกรรมภายใน คือกระบวนการกระทำหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในจิตใจบุคคลอื่นซึ่งไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยง่าย จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำ กิจกรรมต่างๆที่บุคคลนั้นเลือกที่แสดงออกซึ่งสามารถสังเกตเห็นหรือไม่ก็ได้เพื่อตอบสนองความต้องการภายในของตนเอง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ

เฮอร์เบิร์ต จี ฮิคส์ (Herbert G. Hicks, 1972, อ้างถึงใน ปิญาทิพย์ กองโอม, 2562 หน้า 4) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นผลลัพธ์ของความแตกต่างระหว่างความต้องการปรารถนาแรงบันดาลใจ ความอยากได้

(Aspiration) กับความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ (Achievement)

McGregor (1969,อ้างถึงในกมลพร กัลยาณมิตร,2559, หน้า 177) ศาสตราจารย์สาขาการบริหาร อดุทธศาสตร์ แห่ง เอ็ม.ไอ.ที. ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แนวโน้มที่จะสามารถพัฒนาขีดความสามารถ หรือข้อจำกัดในการรับผิดชอบงาน ภาระงานของมนุษย์ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ทุกคน”

จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ สรุปได้ว่า แรงจูงใจ คือ แรงขับเคลื่อนหรือแรงผลักดันเป็นภาวะภายในของ บุคคล เป็นปัจจัยที่ทำให้มนุษย์เกิดความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น ความขยันขันแข็งในการที่จะเลือก แสดงพฤติกรรมนั้นตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตนเองตั้งกำหนดไว้ได้

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory)

เฮอริชเบิร์ก (Herzberg F. et al., 1990) ได้สรุปถึงความต้องการของบุคลากร ในองค์กรหรือการ จูงใจจากการปฏิบัติงานว่า เป็นความพอใจในงานที่ได้ทำและความไม่พอใจในงานที่ไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่ม เดียวกันแต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation-Hygiene Theory) เรียกอีกแบบหนึ่งว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีที่ เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเฮอริชเบิร์ก สาเหตุที่เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัยเพราะในการ ปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจใน การปฏิบัติงานหรือส่วนประกอบที่เสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความพอใจยิ่งขึ้นจึงเรียกว่าเป็นสิ่งค้ำจุน

ทฤษฎี จูงใจ-ค้ำจุนของเฮอริชเบิร์ก สร้างขึ้นจากผลการวิจัยของเขาในขณะเมื่อปี 1959 ที่เมือง พิตส์เบิร์ก (Pittsburgh) รัฐเพนซิลเวเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อพิสูจน์แนวคิดทฤษฎีของเฮอริชเบิร์ก ที่ว่ามนุษย์มีความปรารถนา 2 ประการ ประการที่หนึ่งคือ ความปรารถนาที่จะกำจัดและขจัดความทุกข์ทาง ร่างกายทั้งหลายที่เกิดขึ้นให้หมดสิ้นไป เช่น ความเดือดร้อนทางสุขภาพ (การป่วย) ความหิว ประการที่สอง คือ ความปรารถนาในการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นทางจิตใจ เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของชีวิตที่สามารถ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) ได้มีการพัฒนาโดย Frederick Herzberg ในปี ค.ศ. 1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960-1969 (อ้างในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) ซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ แนวคิดที่มี ขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพล จากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไป ยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือกล่าวได้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ (2) ปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยอนามัย หรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานโดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของตัวพนักงานเองที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจใน การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการอยากปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีองค์ประกอบที่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของงานโดยตรง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้บุคคลรักงานและชอบงาน เป็นกลุ่มปัจจัยที่

เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติ ความคิดทางบวก และการจงใจที่แท้จริง เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีและมีความสุขในการปฏิบัติงานแล้วก็จะทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2) ปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยอนามัย หรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้น ชัดขวางไม่ให้เกิดบุคลากรในองค์กรเกิดความไม่พอใจในงาน เป็นปัจจัยที่ค้ำจุนให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีอยู่ตลอดเวลา ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่บุคลากรจะต้องได้รับการสนองตอบความต้องการ เพราะถ้าไม่มีให้ หรือมีให้ไม่เพียงพอสอดคล้องกับความต้องการบุคลากรในองค์กรจะทำให้พวกเขาเหล่านั้นเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานและไม่ชอบงานนั้นขึ้นมาได้รวมทั้งไม่รับผิดชอบงานเพิ่มขึ้นและทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนเองได้ แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้วจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นสามารถสรุปทฤษฎีของ Herzberg ได้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นสาเหตุแรกที่ทำให้บุคคลเกิดการจูงใจในแง่บวกต่อการปฏิบัติงาน ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้นหรือก่อให้เกิดผลผลิตของงานที่เพิ่มขึ้น แต่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรไม่สามารถที่จะขาดไปได้

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow's Hierarchy of Needs Theory

อับราฮัม เอช. มาสโลว์ (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. 2550 ; อ้างอิงจาก Abraham H.Maslow. 1954: 80 – 106, อ้างถึงใน คาริน ปฏิเมธีภรณ์, 2556, หน้า 12-13) ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับ แรงจูงใจ (Maslow's General Theory of Human & Motivation) โดยมาสโลว์ ได้อธิบายถึงความต้องการแรงปรารถนาของมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง (Hierarchy & Needs) ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลาย สมมติฐานดังกล่าวมีความเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการนั้นมีอยู่ตลอดเวลาและไม่เคยที่จะมีการสิ้นสุดสูญสิ้นไปแต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า พวกเขาเหล่านั้นมีสิ่งนั้นอยู่หรือไม่หรือไม่ขนาดของความต้องการนั้นเป็นแบบไหน และเมื่อความต้องการแรงปรารถนาของพวกเขาได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีความต้องการอื่นเข้ามาทดแทนที่ความต้องการเดิมเสมอ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มต้นตั้งแต่มนุษย์เกิดจนกระทั่งเสียชีวิต
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสามารถจูงใจพฤติกรรมของมนุษย์คนนั้นได้อีกต่อไป และความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่ จึงจะสามารถจูงใจพฤติกรรมของมนุษย์ได้
3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับน้อยที่สุดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะมีกรเรียกร้องให้มีการตอบสนองอย่างนั้นขึ้นทันที

ทฤษฎีของมาสโลว์ แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ดังนี้

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการส่วนพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อความสามารถในดำรงชีวิตให้อยู่รอดได้ เช่น การพักผ่อน น้ำ ที่อยู่อาศัย อาหาร การนอน และความอบอุ่น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security of safety needs) เป็นความต้องการที่จะมีความอิสระจากภัยอันตรายอุปสรรคทั้งหลาย การมีชีวิตให้อยู่รอดและมีความกลัวต่อความสูญเสียภาระหน้าที่ การงาน ที่อยู่อาศัยหรือทรัพย์สินที่ตนเองมีอยู่ไป

3. ความต้องการการยอมรับ หรือความผูกพัน (Affiliation or acceptance needs) เป็นความต้องการอยากได้การยอมรับจากบุคคลอื่นและสังคม เช่น การเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ตามทฤษฎีมาสโลว์หมายถึงเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองโดยการได้รับการยอมรับแล้ว จะต้องการการได้รับความยกย่องเชิดชูจากตัวเองจากบุคคลอื่น และจากสังคม ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ สถานะ ความเชื่อมั่น และความภาคภูมิใจในตนเอง

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self - actualization) เป็นความต้องการในระดับมากที่สุดของบุคคล เป็นความต้องการที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพ และบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

แนวคิดและทฤษฎีการธำรงรักษาพนักงาน

ชาคริต สิ้นเย็น (2560, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของการธำรงรักษาพนักงานว่า การธำรงรักษาพนักงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงด้วย นับเป็นเรื่องสำคัญสำหรับหน่วยงานและองค์การ หากการจัดการที่เหมาะสมร่วมกับการส่งเสริมความคิดบวกและปัจจัยความสำเร็จภายในของพนักงานในแต่ละระดับจะช่วยให้กำจัดความรู้สึกเบื่อหน่ายและความคับข้องใจต่างๆของพนักงานที่เป็นสาเหตุหลักของการลาออกของพนักงานได้ และหากระบบงานมีแนวทางการส่งเสริมพนักงานในด้านต่างๆ โดยเฉพาะความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานก็จะยิ่งช่วยให้พนักงานแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ซึ่งองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ได้

พยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 210 อ้างถึงใน วิเชียรวิทย์อุตม, 2553) กล่าวว่า การธำรงรักษา คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกันพัฒนาและแก้ไขปัญหาความไม่ปลอดภัยทางด้านกายภาพและด้านจิตใจที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้พวกเขาเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความปลอดภัยทางกายและด้านจิตใจ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

ความสำคัญของการสร้างความผูกพันในองค์กร

ความผูกพัน ก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่าของคุณงามความดี ซึ่งกันและกันการดำเนินกิจกรรมใดๆก็ตามถ้าสามารถจูงใจให้บุคคลมีความกระตือรือร้นต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ห่วงใยต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร นั้นหมายถึง เราได้สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลแล้ว ซึ่งส่งผลต่อภาพรวมของการทำงานดังต่อไปนี้

1. เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้แก่บุคคลร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อองค์กร
2. เป็นการสร้างแรงศรัทธา และความเชื่อมั่นในการทำงานให้แก่บุคคล ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

3. เป็นการสร้างความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม คือทุกคนต่างให้ความร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

4. เป็นการสร้างความจงรักภักดีและเสียสละเพื่อองค์กร
5. เป็นการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
6. เป็นการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน
7. เป็นการลดข้อขัดแย้งต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน

จะเห็นว่า การสร้างความผูกพันในองค์กร เป็นเครื่องมือสร้างแรงกระตุ้น แรงศรัทธาของบุคคลที่มีต่อองค์กร ถึงแม้ในบางครั้งจะต้องอาศัยเวลา และการปฏิบัติที่ยาวนานก็ตามแต่การจะให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานหรือปัจจัยเกื้อหนุนที่เป็นพลังให้บุคคลเกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญในที่นี้ได้แก่ การใช้หลักภาวะผู้นำที่ดี การสร้างขวัญในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รุจิรา ตันตพงษ์ (2563) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร พบว่า เพื่อให้บุคลากรสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ควรนำแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงาน ควรเสริมสร้างบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยการมอบงานที่มีความท้าทายให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ และถึงสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร

เนตรทราย ยอดพรหม (2563) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน และสามารถนำผลวิจัยมาเป็นแนวทางในการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอันจะเป็นประโยชน์ในการบริหารงานต่อไป ผลการวิจัยด้านปัจจัยจูงใจพบว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุและสถานะการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกันมีการตอบสนองต่อปัจจัยจูงใจเป็นอย่างมากให้ความสำคัญกับแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีความต้องการได้รับการยอมรับในการปฏิบัติงานทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมถึงได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าที่เหมาะสมกับผลงานสำหรับปัจจัยค่าเงินหรือปัจจัยสุขอนามัยที่ลดความไม่พึงพอใจในการทำงานคือการมีนโยบายและการบริหารที่เป็นธรรม มีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับภาระงานหลักและความจำเป็นของหน่วยงานตลอดจนการจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องใช้ที่จำเป็นในการทำงานอย่างครบถ้วน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าความแตกต่างด้านอายุ มีผลต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานใน 2 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านการได้รับการยอมรับจากสังคม ในขณะที่ความแตกต่างของสถานะการดำรงตำแหน่งของบุคลากรมีผลต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยคือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ควรกำหนดนโยบายในการสนับสนุน

ความก้าวหน้าของบุคลากรที่เหมาะสมตามช่วงอายุและสถานะการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกันซึ่งมีการตอบสนองต่อปัจจัยจูงใจมากที่สุด และให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สะอาด ปลอดภัย นำทำงานสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้ที่มีคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละกลุ่ม โดยในแบบสัมภาษณ์ จะประกอบด้วยชุดคำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการปรับปรุงการรักษาบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษารุ่นนี้มีขั้นตอน คือ

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์แยกออกเป็นแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของข้อมูลที่มีการให้สัมภาษณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกันเพื่อให้ได้ทราบถึงความคล้ายคลึงและความแตกต่างของข้อมูล
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาสรุปผลการวิจัย จากการศึกษาปัจจัยค้ำจุนของหัวหน้างานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในหน่วยงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และธำรงรักษาบุคลากรไว้ โดยใช้ผลการนำเสนอการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการศึกษา

1. ปัจจัยค้ำจุนของหัวหน้างานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในหน่วยงาน กรณีศึกษา สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครผลการศึกษา มีข้อค้นพบ กล่าวโดยสรุป พบว่า การธำรงรักษาพนักงาน การทำให้พนักงานสามารถอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุขในระยะยาว เพื่อลดอัตราการลาออกและเป็นการประหยัดต้นทุนในการจัดหาพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนการลาออกของพนักงาน เป็นสิ่งสำคัญที่กรุงเทพมหานครและหัวหน้างานของสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครเห็นตรงกันและตระหนักถึงความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งนอกจากปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นใน การทำงาน เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของตัวพนักงานเองที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการอยากปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีองค์ประกอบที่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของงานโดยตรง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้บุคคลรักงานและชอบงานเป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติ ความคิดทางบวกแล้ว ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสังกัดสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครยังให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้น ขัดขวางไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่บุคลากรจะต้องได้รับการสนองตอบความต้องการเพื่อให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงานอย่างมีความสุขให้ได้

นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยปัจจัยค้ำจุนที่สามารถรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร สามารถแบ่งได้ ดังนี้

1.1 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลต่างๆที่กรุงเทพมหานครจัดให้กับข้าราชการและบุคลากร ถือเป็นปัจจัยค้ำจุนจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชารูปแบบหนึ่ง เพราะเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร กรุงเทพมหานครที่เห็นความสำคัญของบุคลากรจึงได้จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลต่างๆให้กับข้าราชการและบุคลากรกรุงเทพมหานคร เพื่อรักษาบุคลากรไว้ให้อยากอยู่กับหน่วยได้มากที่สุด มีความสุขที่สุด มีความภาคภูมิใจในตนเองและหน่วยงาน

1.2 โดยนโยบายหรือวิธีการบริหารงานของหัวหน้างานสังกัดสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครเป็นสำคัญ

2. แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการรักษาบุคลากรของกรุงเทพมหานครจากปัจจัยค้ำจุน ผล กล่าวโดยสรุป พบว่า นอกจากแนวทางและนโยบายของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชากรุงเทพมหานครที่เล็งเห็นความสำคัญของการรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานให้ได้มากที่สุด พร้อมทั้งจะให้กรุงเทพมหานครจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลต่างๆให้กับข้าราชการและบุคลากร ซึ่งต้องยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรักษาบุคลากรของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะนับเป็นผู้ที่ต้องกำกับดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิดซึ่งมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของบุคลากรมากองค์กรมากที่สุด โดยสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครที่นำโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานไม่ได้มีการแนวทางการรักษาบุคลากรที่ชัดเจนนัก แต่เป็นความรู้สึก ทักษะคนดี และการได้รับการถ่ายทอดการปฏิบัติที่ดีจากรุ่นก่อนๆเป็นแบบอย่างกันจึงอยากส่งต่อความรู้สึก บรรยากาศที่ดีในองค์กรที่จะสามารถรักษาบุคลากรของหน่วยงานไว้ให้นานที่สุด ความอยากทำให้บุคลากรของหน่วยงานอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข เปรียบดังคนในครอบครัวเดียวกัน เน้นการสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในด้านต่างๆ เท่าที่จะสามารถทำได้ตามบริบทของแต่ละบุคคล เป็นวิธีการบริหารงานเฉพาะตัวของหัวหน้างานแต่ละคน ถึงแม้จะไม่ได้เป็นตัวเงินแต่คงคุณค่าทางจิตใจสร้างความผูกพันเมื่อต้องออกไปแล้วยังคงทำให้รู้สึกคิดถึงองค์กร (นางสาวดาเรศ สุขวิทย์ สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2566) และการไม่เน้นสิ่งการเน้นขอความร่วมมือเพื่อความสุข ความสบายใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการส่งเสริมผลักดันให้บุคคลในหน่วยงานในมีโอกาสก้าวหน้าเติบโตในตำแหน่งของหน่วยงานที่สูงขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับ ผู้ที่ปฏิบัติงานทั้งนี้ยังส่งผลทำให้งานที่ออกมาประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการขององค์กรและหัวหน้างานได้ ทำให้บุคลากรมีความต่อเนื่อง มีประสบการณ์จากเดิมไม่ต้องหาคนใหม่ มาแทนเพื่อการประหยัดเวลาและเงิน ไม่ต้องคอยสอนงานน้องใหม่ตลอด (นางสาวพิศภัสสร เย็นคำ สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2566)

ซึ่งแนวทางการรักษาบุคลากรของหน่วยงานก็ยังมีแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการรักษาบุคลากรของกรุงเทพมหานครจากปัจจัยค้ำจุน ดังต่อไปนี้

การที่หน่วยงานไม่ได้มีแนวทางในการรักษาบุคลากรที่ชัดเจนนัก เป็นเพียงความรู้สึก ทักษะคนดี และการได้รับการถ่ายทอดการปฏิบัติที่ดีจากรุ่นก่อนๆเป็นแบบอย่างกันจึงอยากส่งต่อความรู้สึก บรรยากาศที่ดีในองค์กรที่จะสามารถรักษาบุคลากรของหน่วยงานไว้ให้นานที่สุดเป็นวิธีการบริหารงานเฉพาะตัวของหัวหน้างานแต่ละคนเท่านั้น ทำให้เมื่อมีการเปลี่ยนหัวหน้างานแนวทางในการรักษาบุคลากรของหน่วยงานก็จะมีการ

เปลี่ยนแปลงด้วย เกิดความไม่แน่นอนขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความไม่แน่นอนมั่นคง ไม่อยากอยู่ในองค์กรขึ้นมาได้ ซึ่งหน่วยงานเห็นควรมีการส่งเสริมผลักดันให้บุคลากรของหน่วยงานมีโอกาสก้าวหน้าเติบโตในตำแหน่งของหน่วยงานที่สูงขึ้นให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากเขาเหล่านั้นจะทราบ สังคม วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการ วิธีการ และแนวทางในหน่วยงานเป็นอย่างดีว่าบุคคลภายนอกหน่วยงานส่งผลให้แนวทางการรักษาบุคลากรของหน่วยงานมีความต่อเนื่องเข้มแข็งขึ้นและเป็นขวัญและกำลังใจให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจที่อยากจะอยู่ในองค์กร เป็นการจูงใจคนที่มีดีมีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ เพื่อการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป รวมทั้งยังเห็นควรทำบันทึกความเข้าใจขอความร่วมมือในการสร้างแนวทางการรักษาบุคลากรของหน่วยงานให้เป็นทางการ ชัดเจน มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น (นาวสาวนลินรัตน์ ทองสีสังข์ สัมภาษณ์, 26 ตุลาคม 2566)

สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษา พบว่า 1.) ปัจจัยจูงใจของหัวหน้างานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในหน่วยงาน กรณีศึกษา สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครนั้น การธำรงรักษาเป็นสิ่งสำคัญที่กรุงเทพมหานครและหัวหน้างานของสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครตระหนักถึงความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งนอกจากปัจจัยจูงใจแล้ว ผู้บริหารหรือหัวหน้างานยังให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับปัจจัยจูงใจ ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อตอบสนองความต้องการให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงานอย่างมีความสุขให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยปัจจัยจูงใจที่สามารถรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร คือ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลต่างๆที่กรุงเทพมหานครจัดให้กับข้าราชการและบุคลากรและนโยบายหรือวิธีการบริหารงานของหัวหน้างานสังกัดสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถแบ่งปัจจัยจูงใจได้ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน 2.) แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการรักษาบุคลากรของกรุงเทพมหานครจากปัจจัยจูงใจ พบว่า หน่วยงานไม่ได้มีแนวทางในการรักษาบุคลากรที่ชัดเจนนัก เป็นเพียงความรู้สึก ทศนคติ และการได้รับการถ่ายทอดการปฏิบัติที่ดีจากรุ่นก่อนๆ เป็นแบบอย่างกันจึงอยากส่งต่อความรู้สึก บรรยากาศที่ดีในองค์กรที่จะสามารถรักษาบุคลากรของหน่วยงานไว้ให้นานที่สุดเป็นวิธีการบริหารงานเฉพาะตัวของหัวหน้างานแต่ละคนเท่านั้น ซึ่งปัจจัยจูงใจที่กล่าวมาข้างต้นของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานนับเป็นแนวทางที่ส่งผลให้บุคลากรของหน่วยงานเกิดความพึงพอใจแล้วกับการจูงใจให้อยากอยู่ในองค์กรตลอดไป แต่ด้วยความไม่ชัดเจนของแนวทางการรักษาบุคลากรของหน่วยงาน หากมีการเปลี่ยนหัวหน้างานแนวทางในการรักษาบุคลากรของหน่วยงานก็จะมีเปลี่ยนแปลงด้วย เกิดความไม่แน่นอนขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความไม่แน่นอนมั่นคง ไม่อยากอยู่ในองค์กรขึ้นมาได้ ซึ่งหน่วยงานเห็นควรมีการส่งเสริมผลักดันให้บุคลากรของหน่วยงานมีโอกาสก้าวหน้าเติบโตในตำแหน่งของหน่วยงานที่สูงขึ้นให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม เพื่อการจูงใจคนที่มีดี มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ เพื่อการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป รวมทั้งยังเห็นควรทำบันทึกความเข้าใจขอความร่วมมือในการสร้างแนวทางการรักษาบุคลากรของหน่วยงานให้เป็นทางการ ชัดเจน มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษา ปัจจัยค้ำจุนของหัวหน้างานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในหน่วยงาน กรณีศึกษา สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดที่พิจารณาเมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้ 1.) ปัจจัยค้ำจุนของหัวหน้างานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในหน่วยงาน กรณีศึกษา สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร การศึกษาเรื่อง ปัจจัยค้ำจุนของหัวหน้างานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรในหน่วยงาน กรณีศึกษา สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร พบว่าปัจจัยค้ำจุนของหัวหน้างานสามารถแบ่งได้คือ 1.) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ที่กรุงเทพมหานครจัดให้กับข้าราชการและบุคลากร ถือเป็นปัจจัยค้ำจุนจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา รูปแบบหนึ่ง 2.) โดยนโยบายหรือวิธีการบริหารงานของหัวหน้างานสังกัดสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครเป็นสำคัญ ซึ่งปัจจัยค้ำจุนแต่ละแบบสามารถแบ่งตามประเภทลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ได้ คือ ความต้องการของร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการการยอมรับ หรือความผูกพัน ขณะที่การศึกษาของเนตรพราย ยอดพรหม เรื่อง ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุและสถานะการดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกันมีการตอบสนองต่อปัจจัยจิตใจเป็นอย่างมากให้ความสำคัญกับแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีความต้องการได้รับการยอมรับในการปฏิบัติงานทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมถึงการได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าที่เหมาะสมกับผลงานสำหรับปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัยที่ลดความไม่พึงพอใจในการทำงานคือการมีนโยบายและการบริหารที่เป็นธรรม มีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับภาระงานหลักและความจำเป็นของหน่วยงานตลอดจนการจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องใช้ที่จำเป็นในการทำงานอย่างครบถ้วน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าความแตกต่าง ด้านอายุมีผลต่อปัจจัยจิตใจในการปฏิบัติงานใน 2 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านการได้รับการยอมรับจากสังคม ในขณะที่ความแตกต่างของสถานะการดำรงตำแหน่งของบุคลากรมีผลต่อปัจจัยจิตใจในการปฏิบัติงานใน 3 ด้าน ได้แก่ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยคือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ควรกำหนดนโยบายในการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรที่เหมาะสมตามช่วงอายุและสถานะ การดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกันซึ่งมีการตอบสนองต่อปัจจัยจิตใจมากที่สุด และให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สะอาด ปลอดภัย นำทำงานสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ซึ่งปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจิตใจในการทำงานก็มีลักษณะคล้ายกันในเรื่องเป็นลำดับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ด้วยกันซึ่งอาจจะมีเหตุผลในรายละเอียดที่แตกต่างกันบ้าง 2.) แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการรักษาบุคลากรของกรุงเทพมหานครจากปัจจัยค้ำจุน การศึกษาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการรักษาบุคลากรของกรุงเทพมหานครจากปัจจัยค้ำจุน ผลการศึกษา พบว่า นอกจากแนวทางและนโยบายของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชากรุงเทพมหานครที่จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลต่างๆที่ให้กับข้าราชการและบุคลากรแล้วอีกประการหนึ่งต้องยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานก็เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรักษาบุคลากรของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะนับเป็นผู้ที่ต้องกำกับดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิดส่งผลโดยต่อความพึงพอใจของบุคลากรขององค์กร โดยสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครที่นำโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานไม่ได้มีการ

แนวทางการรักษาบุคลากรที่ชัดเจนนัก แต่เป็นความรู้สึก ทัศนคติ และการได้รับการถ่ายทอดการปฏิบัติที่ดีจากรุ่นก่อนๆ เป็นแบบอย่างกันจึงอยากส่งต่อความรู้สึก บรรยากาศที่ดีในองค์กรที่จะสามารถรักษาบุคลากรของหน่วยงานไว้ให้ได้มากที่สุด เป็นวิธีการบริหารงานเฉพาะตัวของหัวหน้างานแต่ละคน การไม่เน้นสั่งการ เน้นขอความร่วมมือเพื่อความ สุข ความสบายใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการส่งเสริมผลักดันให้บุคคลในหน่วยงานในมีโอกาสก้าวหน้าเติบโตในตำแหน่งของหน่วยงานที่สูงขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานทั้งนี้ยังส่งผลทำให้งานที่ออกมาประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการขององค์กรและหัวหน้างานได้ ทำให้บุคลากรมีความต่อเนื่อง มีประสบการณ์จากเดิมไม่ต้องหาคนใหม่มาแทนเพื่อการประหยัดเวลาและเงิน ไม่ต้องคอยสอนงานน้องใหม่ตลอด ซึ่งแนวทางการรักษาบุคลากรของหน่วยงานก็ยังมีแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการรักษาบุคลากรของกรุงเทพมหานครจากปัจจัยปัจจุบันดังต่อไปนี้ การที่หน่วยงานไม่ได้มีแนวทางในการรักษาบุคลากรที่ชัดเจนนัก เป็นเพียงความรู้สึก ทัศนคติ และการได้รับการถ่ายทอดการปฏิบัติที่ดีจากรุ่นก่อนๆ เป็นแบบอย่างกันจึงอยากส่งต่อความรู้สึก บรรยากาศที่ดีในองค์กรที่จะสามารถรักษาบุคลากรของหน่วยงานไว้ให้ได้มากที่สุดเป็นวิธีการบริหารงานเฉพาะตัวของหัวหน้างานแต่ละคนเท่านั้น ทำให้เมื่อมีการเปลี่ยนหัวหน้างานแนวทางในการรักษาบุคลากรของหน่วยงานก็จะมีเปลี่ยนแปลงด้วย เกิดความไม่แน่นอนขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความไม่แน่นอนมั่นคง ไม่อยากอยู่ในองค์กรขึ้นมาได้ ซึ่งหน่วยงานควรมีการส่งเสริมผลักดันให้บุคลากรของหน่วยงานมีโอกาสก้าวหน้าเติบโตในตำแหน่งของหน่วยงานที่สูงขึ้นให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากเขาเหล่านั้นจะทราบสังคม วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการ วิธีการ และแนวทางในหน่วยงานเป็นอย่างดีกว่าบุคคลภายนอกหน่วยงานส่งผลให้แนวทางการรักษาบุคลากรของหน่วยงานมีความต่อเนื่องเข้มแข็งขึ้น และเป็นขวัญและกำลังใจให้ผู้ที่ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจที่อยากจะทำให้องค์กร เป็นคนที่มีดี มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ เพื่อการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป รวมทั้งยังควรทำบันทึกความเข้าใจขอความร่วมมือในการสร้างแนวทางการรักษาบุคลากรของหน่วยงานให้เป็นทางการมากยิ่งขึ้น ขณะที่การศึกษาของ รุจิรา ตันทพงษ์ เรื่องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร พบว่าเพื่อให้บุคลากรสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น ควรนำแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงาน ควรเสริมสร้างบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยการมอบงานที่มีความท้าทายให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และถึงสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร ซึ่งแนวทางและข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงมีลักษณะคล้ายกันคือต้องเพิ่มความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสร้างความสบายใจ ความพึงพอใจให้กับบุคลากรของหน่วยงาน ไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัยได้ ซึ่งมีข้อแตกต่างคือการเน้นความชัดเจนทางการของแนวทางการรักษาบุคลากรให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาแบบเฉพาะกลุ่มเจาะจง ในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรศึกษาข้าราชการและบุคลากรทั้งหมดของสังกัดสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ทราบแนวทางในการปรับปรุงการรักษาบุคลากรของหน่วยงานที่แตกต่างกันมากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- จารุรัตน์ อธิธาวัชกุล. (2558). HR A to Z คำบริหารคน.
 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์ ในเครือ บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management.
 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- กุลชลี พวงเพชร. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์.
 สิงห์บุรี: โรงพิมพ์บุญยไพศาลเจริญ.
- จำนงค์ สมประสงค์. หลักและศิลป์ของหัวหน้างานในการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี.
 กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์.
 กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). พฤติกรรมองค์การ.
 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- เงินเหว่ย. (2562). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอาลีบาบา.
 นนทบุรี: บริษัท วารา พับลิชชิ่ง จำกัด
- दनัย ตูลาบดี. (2545). บ้านใต้ทองของนักบริหาร.
 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊คแบงค์.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่.
 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- สกล บุญสิน. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management).
 เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัย สำนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุพัฒน์ดิษฐ์ ธัญวิริโยธิน และ กฤษฎา มุฮัมหมัด. (2561). ปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจที่มีผลกับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ฤทธา จำกัด.
 คันเมื่อ 1 ตุลาคม 2566,
 จาก <https://rsujournals.rsu.ac.th/index.php/rgrc/article/download/877/638/>
- เยาวภา นียากร. (2562). อิทธิพลของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีต่อความผูกพันในองค์กรธุรกิจโรงแรม.
 คันเมื่อ 1 ตุลาคม 2566,
 จาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/humanjubru/article/view/213640/164428>
- ดาริน ปฎิเมธีธรณ์. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน บริษัท ขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร.
 คันเมื่อ 1 ตุลาคม 2566,
 จาก http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Man/Darin_P.pdf

ปาริชาติ วิเศษรัตน์. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรฝ่ายบริการลูกค้าของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร.

ค้นเมื่อ 5 ตุลาคม 2566,

จาก http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Pha_En_Man/Parichart_V.pdf

สุธิมา เกิดสุข. (2563). ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย.

ค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2566,

จาก <http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/4098>

บัณฑิต ลาภาพันธ์. (2564). ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ห้างสรรพสินค้าสาขาชิดลม กรุงเทพมหานคร.

ค้นเมื่อ 7 ตุลาคม 2566,

จาก

<http://ir-ithesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/1594/1/gs621130266.pdf>

รุจิรา ตั้มทพงษ์. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงาน นโยบายและแผนการขนส่งและจราจร.

ค้นเมื่อ 7 ตุลาคม 2566,

จาก <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3069/1/61602347.pdf>

ธัญญารัตน์ สาริกา. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.

ค้นเมื่อ 7 ตุลาคม 2566,

จาก

<https://research.rmutsb.ac.th/fullpaper/2566/research.rmutsb-99-20230531105625944.pdf>

อทิตี เฟ่งพิโรจ. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล จังหวัดนราธิวาส.

ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2566,

จาก <https://kb.psu.ac.th/psukb/bitstream/2016/17476/2/6310521546.pdf>

สุปราณี กำแหงหาญ. (2562). ทฤษฎี 2 ปัจจัยและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา กรมบัญชีกลาง ส่วนกลาง.

ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2566,

จาก <http://www.advanced-mba.ru.ac.th/advanced-mba-2559/homeweb/7096-IS/Publish/bangna/bangna13/G3/no-6024181214-AB13.pdf>

นิตดา ประพศิตธรรม. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงาน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ค้นเมื่อ 8 ตุลาคม 2566,

จาก

https://psdb.ku.ac.th/admin/uploads/download/YYYYYYYYYY_YY.pdf

กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ.

ค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2566,

จาก http://acad.vru.ac.th/Journal/journal%206_3/6_3_13.pdf

ชาคริต สิ้นเย็น. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและการธ ารงรักษาพนักงานของ บริษัทเอปี้คาเฟ
(ประเทศไทย) จำกัด.

ค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2566,

จาก

<http://dspace.spu.ac.th/bitstream/123456789/5275/5/5%20%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%20%20%20%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%89%E0%B8%B2%207-42%20.pdf>

ธิดาปัทย์ แต่งแก้ว. (2560). พฤติกรรมการเลือกซื้ออาหารพร้อมบริโภคจากร้านสะดวกซื้อเซเว่น-อีเลฟเว่น
ตำบลบางปลา อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ.

ค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2566,

จาก <http://cms.dru.ac.th/jspui/bitstream/123456789/1052/7/Unit%202.pdf>

สุวัฒน์ นวลขาว.(2559). การรักษาคคนเก่งไว้ก็องค์กร.

ค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2566,

จาก <http://www.freightmaxad.com/magazine/?p=9701>

กรุงเทพมหานคร. อานาจหน้าที่.

ค้นเมื่อ 24 ตุลาคม 2566,

จาก <https://official.bangkok.go.th/page/16>

สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. หน้าที่ความรับผิดชอบ.

ค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2566,

จาก

<https://webportal.bangkok.go.th/pdd/page/sub/4914/%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%9C%E0%B8%B4%E0%B8%94%E0%B8%8A%E0%B8%AD%E0%B8%9A>

สมิต สัจฉกร. (2550). การดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ.

ค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2566,

จาก

https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=348&pageid=2&read=true&count=true#:~:text=%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%98%E0%B8%B3%E0%B8%A3%E0%B8%87%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%B2%E0%B8%9E%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%A1%E0%B8%B5,%E0%B9%81%E0%B8%81%E0%B9%88%E0%B8%9C%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%9A%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%B1%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%B1%E0%B8%8D%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B9%84%E0%B8%94%E0%B9%89%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%81%E0%B8%A7%E0%B9%88%E0%B8%B2

อรทัย ก๊กผล. กรุงเทพมหานคร.

ค้นเมื่อ 24 ตุลาคม 2566,

จาก

<http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%B8%E0%B8%87%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%9E%E0%B8%A1%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%84%E0%B8%A3>

กรุงเทพมหานคร. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลกรุงเทพมหานคร.

ค้นเมื่อ 26 ตุลาคม 2566,

จาก

<https://webportal.bangkok.go.th/upload/user/00000089/HR%20SMART/HR04.pdf>

กรุงเทพมหานคร. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลกรุงเทพมหานคร.

ค้นเมื่อ 26 ตุลาคม 2566,

จาก https://office2.bangkok.go.th/csc/wp-content/uploads/2023/10/welfare_ppt.pdf

สมาคมข้าราชการและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร.สมาคมข้าราชการและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร.

ค้นเมื่อ 26 ตุลาคม 2566,

จาก

<https://m.facebook.com/p/%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%A1%E0%B8%82%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%A5%E0%B8%B9%E0%B8%81%E0%B8%88%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%B8%E0%B8%87%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%9E%E0%B8%A1%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%84%E0%B8%A3-100069136449657/>

สหกรณ์ออมทรัพย์ กทม. จำกัด. ประวัติสหกรณ์ออมทรัพย์กทม. จำกัด.

ค้นเมื่อ 26 ตุลาคม 2566,

จาก <https://www.bmacoop.com/show/409>

ชวลิต เกิดทิพย์และซูโบตะห์ ยูโซะ. (2554). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานการณ์ความไม่สงบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี.

ค้นเมื่อ 27 ตุลาคม 2566,

จาก <https://kb.psu.ac.th/psukb/bitstream/2010/8122/6/Chapter2.pdf>