Journal of Local Governance and Innovation : Vol. 10 No. 1 (2026) : January-April : Article ID: e296156
วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น : ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (2569) : มกราคม-เมษายน ISSN 3027-8120 (Print) ISSN 2673-0405 (Online)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในจังหวัดตรัง : การวิเคราะห์ตามทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg

Work Motivation of Military Conscription Officers in Trang Province: A Qualitative Study Based on Herzberg's Two-Factor Theory

วิสุทธิณี ธานีรัตน์[1*]

Wisuttinee Taneerat[1*]

[1]คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง; Faculty of Commerce and Management, Prince of Songkla University, Trang Campus, Thailand.

*Corresponding Author; e-mail : wisuttinee@psu.ac.th

DOI : 10.65205/jlgisrru.2026.e296156

Received : December 4, 2025; **Revised :** January 14, 2026; **Accepted :** February 7, 2026

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในเขตพื้นที่จังหวัดตรัง (2) เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในเขตพื้นที่จังหวัดตรัง การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มย่อยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการสัสดีในจังหวัดตรัง จำนวน 30 คน เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีได้รับอิทธิพลจากทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย โดยปัจจัยจูงใจที่มีผลสูง ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน ขณะที่ปัจจัยอนามัยที่สำคัญ ได้แก่ นโยบายการบริหาร การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และผลตอบแทน ส่วนสภาพแวดล้อมทางกายภาพมีผลค่อนข้างน้อย งานวิจัยเสนอแนวทางการเพิ่มแรงจูงใจเชิงบูรณาการ 3 มิติ ซึ่งสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนานโยบายและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในระดับพื้นที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ (Keywords) : แรงจูงใจ, การปฏิบัติงาน, สัสดี, ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

Abstract

This study aimed to (1) examine the work motivation of military conscription officers in Trang Province, and (2) propose guidelines to enhance their motivation in performing official duties. This research employed a qualitative approach. Data were collected through in-depth interviews and focus group discussions with 30 key informants. The primary research instrument was a semi-structured interview guide. The data were analyzed using content analysis.

The findings reveal that the work motivation of military conscription officers is influenced by both motivator and hygiene factors. Key motivators include job achievement,

Citation : Taneerat, W. (2026). Work Motivation of Military Conscription Officers in Trang Province: A Qualitative Study Based on Herzberg's Two-Factor Theory. *Journal of Local Governance and Innovation, 10*(1), e296156. https://doi.org/10.65205/jlgisrru.2026.e296156

recognition, career advancement, responsibility, and job characteristics. Significant hygiene factors consist of administrative policies, supervisory practices, interpersonal relationships, and compensation, while the physical work environment has a comparatively limited impact. The study further proposes an integrated three-dimensional approach to enhancing work motivation, encompassing psychological motivation, organizational structure and management systems, and interpersonal relationships and work environment. These findings provide a practical framework for human resource management and policy development in local public sector organizations.

Keywords : Motivation, Work, Military Conscription Officers, Herzberg's Two-Factor Theory, Public Sector Human Resource Management

บทนำ (Introduction)

สำหรับการดำเนินงานขององค์การต่างๆ สิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารงาน ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุหรืออุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) หรือที่รู้จักกันทั่วไปว่า 4M's ซึ่งถือเป็นแนวคิดพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์และบริหารทรัพยากรในการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะคน หรือทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นกุญแจหลักที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้นั่นเอง (Robbins, & Judge, 2018) ดังนั้น เมื่อทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีความสำคัญมากที่สุด ผู้บริหารขององค์การจึงต้องทำหน้าที่ในการดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลออกมาเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ กระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่บุคลากรมักเป็นแนวทางหนึ่งที่มีการนำมาปรับใช้เพื่อจูงใจบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากการมีแรงจูงใจที่เหมาะสมและเพียงพอจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจ และพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การอย่างมีประสิทธิผล ซึ่งถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงานขององค์การ (Heckhausen, & Heckhausen, 2018)

ในส่วนของการจัดการกำลังพลหรือทรัพยากรมนุษย์ทางการทหารนั้น ตำแหน่งสัสดีถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการกำลังพลของกองทัพ โดยทำหน้าที่เป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างประชาชนระดับพื้นที่กับหน่วยทหารต้นสังกัด ช่วยให้การจัดหากำลังพลในยามปกติและภาวะฉุกเฉินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังทำหน้าที่ช่วยส่งเสริมให้เยาวชนมีวินัยและจิตสำนึกในการป้องกันประเทศผ่านระบบการฝึกนักศึกษาวิชาทหาร ซึ่งมีส่วนช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในระยะยาว ตลอดจนสัสดียังทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ชัดเจนและครบถ้วนเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการสามารถเพิ่มแรงจูงใจให้กับบุคคลในการสมัครเข้ารับราชการทหาร ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญที่สัสดีต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องอีกด้วย (สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม, 2557; กองทัพบก, 2562) อย่างไรก็ดี จากการศึกษา พบว่า การสร้างแรงจูงใจของประชาชนในการตัดสินใจสมัครเข้ารับราชการเป็นทหารกองประจำการนั้น มีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ความมีเกียรติและศักดิ์ศรี ความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับการยอมรับนับถือ ความมั่นคง และเงินเดือนและสวัสดิการ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ผู้ที่ทำหน้าที่

Citation : วิสุทธิณี ธานีรัตน์. (2569). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในจังหวัดตรัง : การวิเคราะห์ตามทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, *10*(1), e296156.
https://doi.org/10.65205/jlgisrru.2026.e296156

สัสดีจึงมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารและสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดการรับรู้จากกลุ่มประชาชนทั่วไปได้เป็นอย่างดี (เกียรติขจร บุญคำภา, สานิต ศิริวิศิษฐ์กุล, & วรรณวิภา ไตลังคะ, 2566)

ดังนั้น ข้าราชการสัสดีในฐานะบุคคลสำคัญที่ต้องปฏิบัติภารกิจด้านงานกำลังพลของกองทัพในมิติต่างๆ ซึ่งด้วยลักษณะงานมักเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง และจำต้องใช้องค์ความรู้ทั้งด้านการบริหาร งานกำลังพล และการสื่อสาร ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานจึงมีบทบาทสำคัญในการส่งผลต่อประสิทธิภาพและความรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสัสดี โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg มาเป็นขอบเขตในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมทั้งนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำข้อเสนอแนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสัสดีอย่างเป็นระบบและยั่งยืน เพื่อจะได้สามารถพัฒนานโยบายและกลยุทธ์การบริหารกำลังพลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของกองทัพในสายตาประชาชน สังคมโดยรวม ทั้งในระดับพื้นที่และระดับประเทศได้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่างานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการภาครัฐจะมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง แต่การศึกษาที่มุ่งเน้นแรงจูงใจของข้าราชการสัสดีในระดับพื้นที่ยังมีจำนวนจำกัด โดยเฉพาะงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งอธิบายประสบการณ์ มุมมอง และความหมายของแรงจูงใจจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง นอกจากนี้ งานศึกษาส่วนใหญ่ยังคงเน้นการวิเคราะห์ในภาพรวมระดับประเทศหรือใช้ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นหลัก ส่งผลให้ยังขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับบริบทเฉพาะของพื้นที่ ซึ่งมีความแตกต่างทั้งด้านโครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ และความสัมพันธ์เชิงอำนาจในระดับท้องถิ่น ช่องว่างดังกล่าวสะท้อนความจำเป็นของการวิจัยเชิงคุณภาพระดับพื้นที่ เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่สามารถอธิบายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีได้อย่างรอบด้านและสอดคล้องกับบริบทจริง

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในเขตพื้นที่จังหวัดตรัง
2. เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในเขตพื้นที่จังหวัดตรัง

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation)

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ คือ การอธิบายถึงแรงผลักดันหรือพลังภายในที่กระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมบางอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการหรือบรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง ความเข้มข้น และความต่อเนื่องของพฤติกรรม ในส่วนองค์ประกอบหลักของแรงจูงใจ ประกอบด้วย

1) ความต้องการ (Needs) เป็นความรู้สึกขาดหรือความปรารถนาที่บุคคลต้องการเติมเต็ม เช่น ความหิว ความมั่นคง การยอมรับ

2) แรงขับ (Drives) เป็นสภาวะตึงเครียดภายในที่เกิดจากความต้องการ ทำให้บุคคลต้องหาวิธีลดความตึงเครียดนั้น

3) เป้าหมาย (Goals) เป็นสิ่งที่บุคคลมุ่งหวังจะบรรลุเพื่อระงับแรงขับหรือตอบสนองความต้องการ (Heckhausen, & Heckhausen, 2018)

Citation : Taneerat, W. (2026). Work Motivation of Military Conscription Officers in Trang Province: A Qualitative Study Based on Herzberg's Two-Factor Theory. *Journal of Local Governance and Innovation, 10*(1), e296156. https://doi.org/10.65205/jlgisrru.2026.e296156

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน สามารถแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ

1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยเป็นแรงผลักดันจากภายในตนเองที่ทำให้บุคคลอยากทำงานหรือปฏิบัติภารกิจอย่างเต็มใจ ไม่ขึ้นกับสิ่งตอบแทนภายนอก เช่น ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกผูกพันต่อภารกิจและองค์การ ความต้องการประสบความสำเร็จ ความพึงพอใจจากการได้พัฒนาตนเอง เป็นต้น

2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากสิ่งกระตุ้นภายนอก เช่น เงินเดือน สวัสดิการและสิทธิพิเศษ รางวัล คำชม การเลื่อนตำแหน่ง ระเบียบวินัย เป็นต้น (Ryan & Deci, 2000; พัฒน์ภูมิ ภู่วัฒนวนิชย์, วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง, & มยุรี รัตนเสริมพงศ์, 2565)

ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจ

การที่องค์การหรือผู้บริหารจะให้บุคคลทำงานอย่างเต็มที่ องค์การหรือผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญของการจูงใจต่อบุคลากรในองค์การดังต่อไปนี้

1) ต่อองค์การ คือ ช่วยทำให้องค์การได้คนดีทำให้บุคลากรที่ดีขององค์การอยู่กับองค์การตลอดไป

2) ต่อผู้บริหาร คือ ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงานและเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ

3) ต่อบุคลากร คือ การที่บุคคลสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและในขณะเดียวกันก็ตอบสนองความต้องการของตนไปพร้อม ๆ กัน (กชชยา รัตนวรชาติ, 2563)

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งในและต่างประเทศ พบว่าแม้นักวิชาการจะนิยามแรงจูงใจแตกต่างกันตามกรอบทฤษฎีที่ใช้ แต่มี ฉันทามติร่วมกันว่าแรงจูงใจเป็นพลังภายในที่กำหนดทิศทาง ความเข้มข้น และความต่อเนื่องของพฤติกรรมการทำงาน (Heckhausen & Heckhausen, 2018; Ryan & Deci, 2000) โดยงานคลาสสิกและงานร่วมสมัยส่วนใหญ่เห็นพ้องว่าแรงจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความต้องการ แรงขับ และเป้าหมาย ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างสภาพภายในบุคคลกับพฤติกรรมที่แสดงออกในบริบทการทำงาน งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศมีจุดร่วมที่สำคัญคือ การจำแนกแรงจูงใจในการทำงานออกเป็น แรงจูงใจภายใน และ แรงจูงใจภายนอก โดยแรงจูงใจภายในเกี่ยวข้องกับความหมายของงาน ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของภารกิจและการพัฒนาตนเอง ขณะที่แรงจูงใจภายนอกเกี่ยวข้องกับผลตอบแทน ระบบการบริหาร และสิ่งจูงใจจากองค์การ (Ryan & Deci, 2000; Herzberg et al., 1959) งานวิจัยไทยจำนวนมากก็ให้ข้อค้นพบในทิศทางเดียวกัน โดยชี้ว่าแรงจูงใจทั้งสองลักษณะมีบทบาทร่วมกันต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ (กชชยา รัตนวรชาติ, 2563; พัฒน์ภูมิ ภู่วัฒนวนิชย์ และคณะ, 2565)

แม้จะมีกรอบแนวคิดร่วมกัน แต่งานวิจัยมีความแตกต่างในด้าน น้ำหนักความสำคัญของแต่ละปัจจัย โดยงานต่างประเทศ โดยเฉพาะในบริบทภาครัฐ มักให้ความสำคัญกับแรงจูงใจภายในและคุณค่าเชิงจริยธรรมของการบริการสาธารณะ เช่น แนวคิด Public Service Motivation (Perry & Wise, 1990; Rainey, 2009) ขณะที่งานวิจัยไทยจำนวนไม่น้อยยังคงเน้นแรงจูงใจภายนอก เช่น เงินเดือน สวัสดิการ และโครงสร้างการบังคับบัญชา อันสะท้อนบริบทระบบราชการและวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน นอกจากนี้งานส่วนใหญ่ยังเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ทำให้ยังขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับความหมายของแรงจูงใจจากมุมมองของผู้ปฏิบัติงานจริงในแต่ละพื้นที่ ดังนั้น จากช่องว่างดังกล่าว งานวิจัยปัจจุบันจึงต่อยอดองค์ความรู้เดิมโดยนำแนวคิดแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกมาศึกษาในลักษณะเชิงคุณภาพระดับพื้นที่ เพื่ออธิบายแรงจูงใจในมิติที่เชื่อมโยงกับบริบทการทำงาน โครงสร้างการบริหาร และความสัมพันธ์ในองค์การอย่างรอบ

Citation : วิสุทธิณี ธานีรัตน์. (2569). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในจังหวัดตรัง : การวิเคราะห์ตามทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, *10*(1), e296156.
https://doi.org/10.65205/jlgisrru.2026.e296156

ด้าน การต่อยอดเช่นนี้ช่วยขยายการประยุกต์ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจจากระดับนามธรรมสู่การอธิบายเชิงประจักษ์ในบริบทเฉพาะของข้าราชการระดับพื้นที่ ซึ่งยังเป็นกลุ่มที่มีงานศึกษาค่อนข้างจำกัดในวรรณกรรมเดิม

1. ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg (Two-Factor Theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (1959) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้รับความนิยมและมีอิทธิพลในวงการบริหารจัดการและจิตวิทยาองค์การ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่ออธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลและกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นสาเหตุของความไม่พึงพอใจ โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานและการเติมเต็มทางจิตใจ ซึ่งมีผลในการกระตุ้นให้บุคคลพัฒนาตนเองและมีแรงจูงใจในการทำงาน ตัวอย่างของปัจจัยนี้ ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับจากผู้อื่น ลักษณะของงานที่ท้าทายและมีความหมาย ความรับผิดชอบ โอกาสในการเติบโตและความก้าวหน้าในงาน

2) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งไม่ได้ทำให้เกิดแรงจูงใจโดยตรง แต่หากขาดไปจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ตัวอย่างเช่น เงินเดือน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายขององค์การและการบริหาร สภาพแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน

สำหรับประเด็นสำคัญของทฤษฎีนี้คือ การลดปัจจัยสุขอนามัยจะช่วยลดความไม่พอใจ แต่ไม่ได้แปลว่าจะเพิ่มแรงจูงใจ ในทางกลับกัน การส่งเสริมปัจจัยจูงใจจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจและแรงขับในการทำงานของบุคคล อย่างไรก็ตาม ในเชิงประยุกต์ ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg มีอิทธิพลต่อการออกแบบงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะแนวคิดเรื่อง การเพิ่มคุณค่าของงาน ซึ่งเสนอว่าการปรับเปลี่ยนงานให้มีความหลากหลาย มีความรับผิดชอบ และมีความหมายมากขึ้น จะช่วยสร้างแรงจูงใจจากภายในให้แก่พนักงานได้ (Hackman & Oldham, 1976) นอกจากนี้ ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg ดังกล่าว ยังคงเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพและความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะในบริบทที่ต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น องค์การภาครัฐ โรงเรียน หรือภาคธุรกิจบริการ

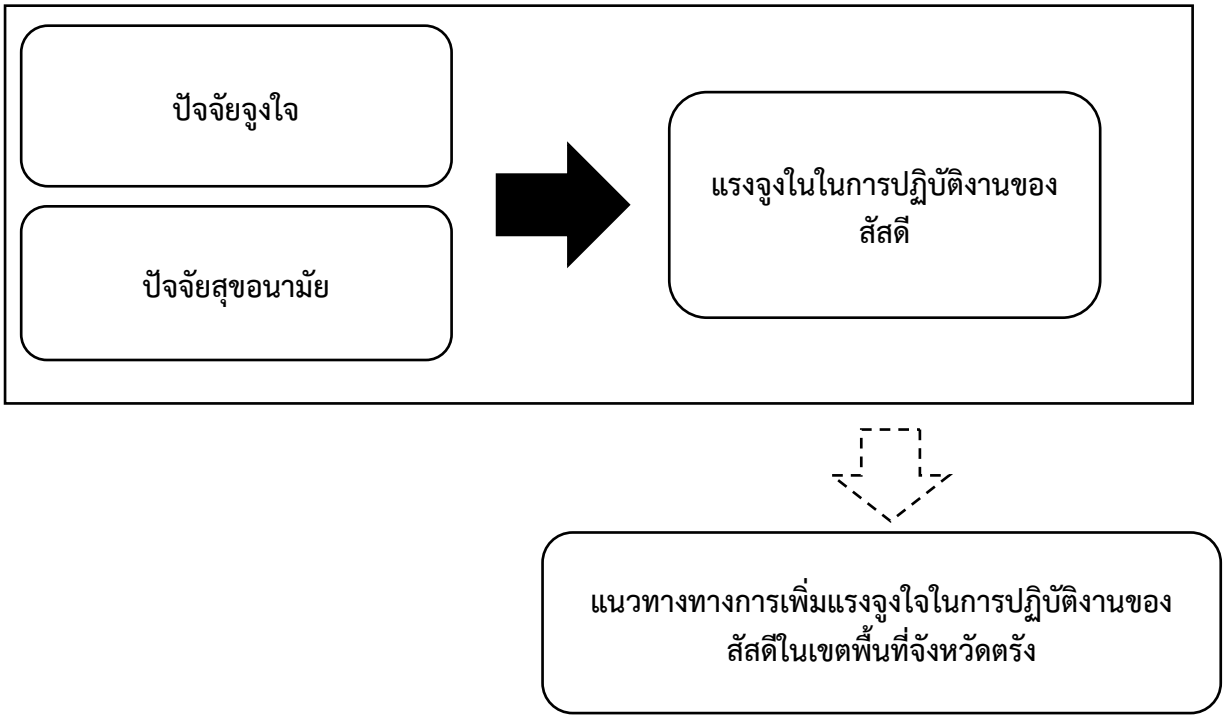
งานวิจัยในช่วงที่ผ่านมา ทั้งในและต่างประเทศมีฉันทามติสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg โดยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐได้รับอิทธิพลจากทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย งานศึกษาหลายฉบับชี้ว่า ปัจจัยจูงใจ เช่น ความหมายของงาน ความสำเร็จจากการปฏิบัติภารกิจ และการได้รับการยอมรับ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude, 2017; Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014) ขณะเดียวกัน ปัจจัยอนามัย เช่น นโยบายการบริหาร ความเป็นธรรมในการบังคับบัญชา และระบบค่าตอบแทน ก็ยังคงมีบทบาทสำคัญต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรภาครัฐ นอกจากนี้ งานวิจัยร่วมสมัยบางส่วนได้ต่อยอดแนวคิดของ Herzberg โดยเสนอว่าในบริบทของภาครัฐ ซึ่งมีลักษณะโครงสร้างองค์การแบบลำดับชั้นและอยู่ภายใต้กฎระเบียบอย่างเข้มงวด ปัจจัยอนามัยอาจมิได้มีบทบาทเพียงการป้องกันความไม่พึงพอใจเท่านั้น แต่สามารถส่งผลต่อแรงจูงใจโดยรวมได้โดยตรง หากปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับที่ไม่เหมาะสม (Perry & Wise, 1990; Ritz, Brewer, & Neumann, 2016) ข้อค้นพบนี้สะท้อนความแตกต่างจากข้อเสนอเดิมของ Herzberg และชี้ให้เห็นความจำเป็นในการพิจารณาบริบทเฉพาะขององค์การภาครัฐควบคู่กับกรอบทฤษฎี

Citation : Taneerat, W. (2026). Work Motivation of Military Conscription Officers in Trang Province: A Qualitative Study Based on Herzberg's Two-Factor Theory. *Journal of Local Governance and Innovation, 10*(1), e296156. https://doi.org/10.65205/jlgisrru.2026.e296156

สำหรับบริบทประเทศไทย งานวิจัยด้านแรงจูงใจของข้าราชการส่วนใหญ่ยังคงใช้กรอบทฤษฎีของ Herzberg เป็นฐานในการวิเคราะห์ และพบผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันว่า ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จ ความก้าวหน้า และความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (กชชยา รัตนวรชาติ, 2563; พัฒน์ภูมิ ภู่วัฒนวนิชย์ และคณะ, 2565) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเชิงปริมาณในภาพรวมระดับองค์การ ทำให้ยังขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการรับรู้ ความหมาย และเงื่อนไขเชิงบริบทของแรงจูงใจในระดับพื้นที่ จากการสังเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า แม้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg จะยังคงมีพลังในการอธิบายแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐ แต่ยังมีช่องว่างขององค์ความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ การขาดงานวิจัยเชิงคุณภาพที่นำกรอบทฤษฎีดังกล่าวมาปรับใช้เพื่ออธิบายแรงจูงใจของข้าราชการเฉพาะสายงานในระดับพื้นที่ งานวิจัยนี้จึงมีบทบาทในการต่อยอดทฤษฎีของ Herzberg ผ่านการวิเคราะห์เชิงลึกจากประสบการณ์ของข้าราชการสัสดี เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับบริบทการบริหารการปกครองในระดับท้องถิ่นอย่างแท้จริง

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

ในการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในจังหวัดตรังในครั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยไว้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากภาพที่ 1 กรอบแนวคิดนี้แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยตามทฤษฎีของ Herzberg กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดี โดยผลการวิเคราะห์

Citation : วิสุทธิณี ธานีรัตน์. (2569). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในจังหวัดตรัง : การวิเคราะห์ตามทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, *10*(1), e296156.
https://doi.org/10.65205/jlgisrru.2026.e296156

นำไปสู่การสังเคราะห์แนวทางเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในระดับพื้นที่อย่างเหมาะสมกับบริบท

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยใช้กระบวนวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ลักษณะเป็นการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามเหมือนกันทุกคน และใช้การสนทนากลุ่มย่อย ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง (Creswell & Poth, 2020)

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเจาะจงเลือกข้าราชการสัสดีซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดตรัง ได้แก่ สัสดีจังหวัด ผู้ช่วยสัสดีจังหวัด สัสดีอำเภอ ผู้ช่วยสัสดีอำเภอ เสมียนหน่วยสัสดีอำเภอ และเสมียนหน่วยสำนักงาน จำนวน 30 คน ครอบคลุมทั้ง 10 อำเภอในจังหวัดตรัง

ตารางที่ 2 จำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำแนกตามรายอำเภอ

อำเภอ	จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)
-เมืองตรัง	3
-กันตัง	3
-ย่านตาขาว	3
-ปะเหลียน	3
-สิเกา	3
-ห้วยยอด	3
-วังวิเศษ	3
-นาโยง	3
-รัษฎา	3
-หาดสำราญ	3
รวม	**30**

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญก่อนการนำไปใช้เก็บข้อมูล ซึ่งมีส่วนประกอบทั้งหมด 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย เพศ อายุ ศาสนา ระดับการศึกษา และอายุงาน

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสัสดีในเขตพื้นที่จังหวัดตรัง ครอบคลุมในส่วนของปัจจัยต่างๆ แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย

ส่วนที่ 3 แนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสัสดีในเขตพื้นที่จังหวัดตรัง

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับการยกระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูลตามหลักความเข้มแข็งทางระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพข้อมูล ได้แก่ 1) ในด้านความ

น่าเชื่อถือ ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลจากหลายแหล่ง (triangulation) ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มย่อย รวมทั้งใช้การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูล (member checking) เพื่อยืนยันความสอดคล้องระหว่างการตีความของผู้วิจัยกับประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูล 2) ในด้านความสามารถในการถ่ายโอนผลการวิจัย ผู้วิจัยให้คำอธิบายบริบทของพื้นที่ ลักษณะงาน และบทบาทของข้าราชการสัสดีอย่างละเอียด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้อ่านพิจารณาความเหมาะสมในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในบริบทอื่น 3) สำหรับความคงเส้นคงวา ผู้วิจัยจัดทำบันทึกกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบ (audit trail) ตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา จนถึงการสังเคราะห์ข้อค้นพบ เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ และ 4) ในด้านความเป็นกลางของข้อมูล ผู้วิจัยใช้การสะท้อนตนเองของผู้วิจัย (reflexivity) และแยกบทบาทระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับการตีความเชิงทฤษฎีอย่างชัดเจน เพื่อลดอคติและเพิ่มความโปร่งใสของกระบวนการวิจัย

4. การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยโดยกำหนดแนวคำถามเพื่อมุ่งหวังให้รับทราบข้อมูลรายละเอียด และนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่ออธิบายตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาอย่างเป็นขั้นตอน สำหรับในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยไม่ได้เสนอผ่านคณะกรรมการจริยธรรมในมนุษย์ แต่ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับการพิทักษ์สิทธิ์ให้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลทุกคนก่อนเริ่มกระบวนการศึกษา ทั้งนี้ ในการบันทึกเสียงและภาพถ่ายของผู้เข้าร่วมวิจัย ผู้วิจัยขออนุญาตผู้เข้าร่วมการวิจัยก่อนทุกครั้งและรอจนกว่าผู้เข้าร่วมวิจัยอนุญาต หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงจะดำเนินการบันทึก แต่หากผู้เข้าร่วมวิจัยไม่ประสงค์ให้มีการบันทึกเสียงและภาพถ่ายใด ๆ ก็เป็นสิทธิของผู้เข้าร่วมวิจัยในการปฏิเสธ ผู้วิจัยจะไม่คะยั้นคะยอหรือเชิญชวนให้บันทึกต่อไป โดยผู้เข้าร่วมสามารถตัดสินใจเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมการศึกษาครั้งนี้ รวมถึงการถอนตัวจากโครงการได้ โดยก่อนเริ่มกระบวนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้มีการชี้แจงพร้อมอธิบายวิธีการตอบอย่างถูกต้องให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้ทราบ รวมถึงชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ และผู้วิจัยใช้รหัสแทนการเรียกชื่อในระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อไม่ให้มีการระบุถึงตัวตนของผู้ให้ข้อมูลในการบันทึกคำสัมภาษณ์ นอกจากนี้ จะไม่มีการเผยแพร่ผลการวิจัยที่มีข้อมูลที่ระบุถึงตัวตนของผู้เข้าร่วมการวิจัย แต่จะนำเสนอเป็นข้อมูลวิชาการในภาพรวมเท่านั้น และจะไม่มีการส่งต่อข้อมูลของผู้เข้าร่วมการวิจัยไปให้กับบุคคลอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสรุปประเด็นโดยการวิเคราะห์คำให้สัมภาษณ์ของแต่ละบุคคลตามวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันอย่างเป็นระบบและนำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน แสดงความสำคัญของข้อมูลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

Citation : วิสุทธิณี ธานีรัตน์. (2569). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในจังหวัดตรัง : การวิเคราะห์ตามทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, *10*(1), e296156.
https://doi.org/10.65205/jlgisrru.2026.e296156

ผลการวิจัย (Research Results)

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดเป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 25-56 ปี ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 73.3 รองลงมา คือ ศาสนาอิสลาม จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 เกินกว่าครึ่งมีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมา คือ กำลังศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และระดับปริญญาโท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13 มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปี จนถึง 35 ปี

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสัสดีในเขตพื้นที่จังหวัดตรัง

สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสัสดีในเขตพื้นที่จังหวัดตรัง ครอบคลุมในส่วนของปัจจัยต่างๆ แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่

2.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานและการเติมเต็มทางจิตใจ ซึ่งมีผลในการกระตุ้นให้บุคคลพัฒนาตนเองและมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่าองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจส่งผลผลต่อแรงจูงใจในการทำงานค่อนข้างมาก ซึ่งสามารถอธิบายองค์ประกอบแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1) ด้านความสำเร็จของงาน จากการศึกษา พบว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานได้ จะส่งผลต่อความภาคภูมิใจในการทำงานและทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพมากขึ้น

2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ในประเด็นนี้ พบว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ แสดงความยินดี ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและรูปแบบไม่เป็นทางการจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุผลสำเร็จ ตลอดจนการได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ เป็นบุคคลดีเด่น เป็นต้นแบบในการทำงาน จะยิ่งส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

3) ด้านความก้าวหน้าในงาน สำหรับในส่วนของปัจจัยด้านนี้ ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก โดยหากผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายงานที่มีโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงานที่สูงขึ้นอย่างเป็นธรรมจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตน และได้รับคุณวุฒิที่สูงขึ้น ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการส่งเสริมแรงจูงใจ

4) ด้านความรับผิดชอบ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า การที่ได้ปฏิบัติหน้าที่หรืองานที่มีอิสระและโอกาสในการตัดสินใจในการทำงาน โดยปราศจากการควบคุมที่เข้มงวดอย่างใกล้ชิดจนเกินไป ทั้งนี้ หากไม่ขัดต่อกฎระเบียบที่กำหนด ผู้ปฏิบัติยิ่งจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น

5) ด้านลักษณะของงาน จากการสัมภาษณ์ พบว่า หากลักษณะงานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถและเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถให้อยากทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการสามารถส่งผลให้เกิด แรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เนื่องจากการมีเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบ มีการสนับสนุนและทราบความเห็น สามารถใช้สมรรถนะและทักษะที่เหมาะสม โดยการมีลักษณะเหล่านี้ในงานมักจะช่วยเพิ่มโอกาส ในการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มที่ในการปฏิบัติงานได้

Citation : Taneerat, W. (2026). Work Motivation of Military Conscription Officers in Trang Province: A Qualitative Study Based on Herzberg's Two-Factor Theory. *Journal of Local Governance and Innovation, 10*(1), e296156. https://doi.org/10.65205/jlgisrru.2026.e296156

2.2 ปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งไม่ได้ทำให้เกิดแรงจูงใจโดยตรง แต่หากขาดไปจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ โดยผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่าองค์ประกอบของปัจจัยสุขอนามัยส่งผลผลต่อแรงจูงใจในการทำงานค่อนข้างมาก ซึ่งสามารถอธิบายองค์ประกอบแต่ละด้านได้ดังนี้

1) ด้านนโยบายการบริหารงาน จากการศึกษา พบว่า นโยบาย ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาทั้งทางตรงและทางอ้อม หากมีการเปลี่ยนแปลงจนขาดเอกภาพในการดำเนินงาน สามารถส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้

2) ด้านการควบคุมบังคับบัญชา จากการศึกษา พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานโดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด ทำให้มีอิสระในการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่สามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งการปฏิบัติงานที่ไม่มีการควบคุมส่งผลให้เกิดความภูมิใจในการปฏิบัติงาน และงานมีคุณภาพมากกว่าการควบคุมอย่างใกล้ชิด

3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในส่วนของประเด็นนี้ ผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลว่าหากการทำงานในองค์การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บับบัญชากับบุคลากรและผู้ร่วมงาน มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี จะทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันท์มิตร แต่หากมีสถานการณ์ความสัมพันธ์ที่ไม่ดี เกิดปัญหาขึ้นระหว่างบุคคล และโดยเฉพาะระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นส่วนหนึ่งที่ไม่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ในทางตรงกันข้าม อาจเป็นปัจจัยที่บั่นทอนกำลังใจในการทำงานได้

4) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในด้านนี้ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และอื่นๆ ดังนั้น เกี่ยวกับปัจจัยด้านนี้ ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่าเป็นปัจจัยหนึ่ง หากมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นส่วนหนึ่งทีส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถึงแม้สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เอื้ออำนวย แต่ไม่ได้ส่งผลต่อการขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งในปัจจัยนี้ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่พิจารณาว่าเป็นด้านที่ส่งผลต่อการทำงานน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ ในปัจจัยนี้

5) ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล สำหรับค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินเดือนหรือรายได้อื่นๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ รวมทั้งสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ

3. แนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสัสดีในเขตพื้นที่จังหวัดตรัง

ผลการศึกษาแนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสัสดีในเขตพื้นที่จังหวัดตรัง พบว่า การเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสัสดีนั้น ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาและส่งเสริมแรงจูงใจของข้าราชการสัสดีในระดับจังหวัด โดยจำเป็นต้องครอบคลุมในมิติต่างๆ ที่สำคัญใน 3 มิติ ดังนี้

3.1 มิติด้านจิตวิทยาและการสร้างแรงจูงใจภายใน โดยควรมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการสร้างความภูมิใจในอาชีพ เช่น โครงการสัสดีต้นแบบที่เชิดชูผู้ปฏิบัติงานดีเด่น ตลอดจนส่งเสริมการยอมรับผ่านระบบคำชื่นชมอย่างเป็นทางการ (recognition system)

3.2 มิติด้านโครงสร้างองค์การและระบบบริหาร โดยควรมีการปรับระบบการประเมินผลและค่าตอบแทนให้มีความเป็นธรรมและสะท้อนภาระงานจริง สนับสนุนเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน ผ่านระบบพี่เลี้ยง (mentoring) หรือการพัฒนาศักยภาพเชิงวิชาชีพ ตลอดจนควรมีการพิจารณาปรับบทบาทบางส่วนให้ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทพื้นที่

Citation : วิสุทธิณี ธานีรัตน์. (2569). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในจังหวัดตรัง : การวิเคราะห์ตามทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, *10*(1), e296156.
https://doi.org/10.65205/jlgisrru.2026.e296156

3.3 มิติด้านความสัมพันธ์และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยควรมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เช่น เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำปีเพื่อแสดงผลงานที่มีแนวปฏิบัติงานที่ดี ตลอดจนสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการวางแผนงานในระดับพื้นที่ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะทางสังคม (soft skills) ผ่านหลักสูตรภายใน

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในเขตพื้นที่จังหวัดตรัง ผลการวิจัยในครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบของปัจจัยจูงใจ ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงาน ซึ่งสะท้อนถึงแรงผลักดันภายในที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานโดยตรง ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg ที่ระบุว่าปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นแรงผลักดันที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและความพึงพอใจในระยะยาว (คทาวุธ ชัยยัง, 2562)

อย่างไรก็ตาม ในขณะเดียวกัน ปัจจัยอนามัยก็พบว่ามีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานไม่น้อยเช่นกัน โดยเฉพาะด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดระบบการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อป้องกันความไม่พึงพอใจในการทำงาน แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้อาจไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจได้โดยตรง แต่การขาดปัจจัยดังกล่าวอาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและแรงจูงใจที่ลดลงได้ (พัฒน์ภูมิ ภู่วัฒนวนิชย์, วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง, & มยุรี รัตนเสริมพงศ์, 2565)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นในกลุ่มปัจจัยอนามัย ซึ่งเป็นประเด็นที่แตกต่างจากผลการวิจัยในบริบทอื่นที่มักให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานมากกว่า ในกรณีนี้อาจสะท้อนถึงบริบทเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานด้านสัสดีที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายที่ชัดเจน และโอกาสในการได้รับการยอมรับมากกว่าปัจจัยด้านกายภาพของสถานที่ทำงาน (พงศ์ชยณัฐ สุรสิทธิ์, 2564) โดยสรุป ผลการวิจัยนี้ช่วยตอกย้ำแนวคิดของทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ว่าทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยต่างมีบทบาทในลักษณะเฉพาะในการส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน และชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารในภาคราชการ โดยเฉพาะในหน่วยงานทางการทหาร ควรให้ความสำคัญทั้งในด้านการออกแบบเนื้องานที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน และการสร้างระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเสนอแนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในเขตพื้นที่จังหวัดตรัง จากผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางในการส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สัสดีในเขตพื้นที่จังหวัดตรัง สะท้อนให้เห็นถึงการจัดวางกลยุทธ์เชิงระบบที่ครอบคลุมทั้งในเชิงจิตวิทยา โครงสร้างองค์การ และบริบททางสังคมในสถานที่ทำงาน โดยสามารถอภิปรายในแต่ละมิติที่สำคัญได้ดังนี้:

1) มิติด้านจิตวิทยาและการสร้างแรงจูงใจภายใน สำหรับแนวทางในมิตินี้เน้นการส่งเสริมแรงจูงใจที่เกิดจากแรงผลักดันภายในตนเองของผู้ปฏิบัติงาน อาทิ การสร้างความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ การเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายและมีความหมาย

Citation : Taneerat, W. (2026). Work Motivation of Military Conscription Officers in Trang Province: A Qualitative Study Based on Herzberg's Two-Factor Theory. *Journal of Local Governance and Innovation, 10*(1), e296156. https://doi.org/10.65205/jlgisrru.2026.e296156

ต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง ทั้งนี้สอดคล้องกับ Herzberg ที่ชี้ว่าปัจจัยจูงใจ เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ และลักษณะของงาน เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อการทำงานอย่างแท้จริง (Pákozdi, & Bárdos, 2020)

2) มิติด้านโครงสร้างองค์การและระบบบริหาร ในส่วนของมิตินี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของระบบและโครงสร้างการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม โดยเน้นการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน โปร่งใส การจัดระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานที่มีประสิทธิผล การมอบหมายงานตามความสามารถ และมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ การบริหารในลักษณะนี้ช่วยลดความคลุมเครือ ลดแรงกดดันในการทำงาน และสร้างบรรยากาศของความมั่นคงและไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยอนามัยในทฤษฎีของ Herzberg ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Firmansyah, & Paramita, 2024)

3) มิติด้านความสัมพันธ์และสภาพแวดล้อมในการทำงาน แนวทางในมิตินี้เน้นความสำคัญของความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน ทั้งระหว่างเพื่อนร่วมงานและระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น บรรยากาศที่ส่งเสริมความร่วมมือ การเปิดรับความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งแม้ว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพจะมีผลในระดับหนึ่ง แต่ในบริบทของสัสดีพบว่าความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงานมีความสำคัญมากกว่าในการส่งเสริมแรงจูงใจและความรู้สึกผูกพันกับองค์กร (Macovei, & Argintaru, 2016)

ดังนั้น แนวทางการเพิ่มแรงจูงใจของสัสดีในพื้นที่จังหวัดตรังต้องอาศัยการบูรณาการทั้งในเชิงจิตวิทยา โครงสร้างการบริหาร และบริบททางสังคมในที่ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดแบบองค์รวมในการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานในภาคราชการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

ความรู้ใหม่ (New Knowledge)

งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่โดยการอธิบายความสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในระดับพื้นที่ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรภาครัฐที่ยังมีงานศึกษาทางวิชาการค่อนข้างจำกัด โดยผลการวิจัยได้ยืนยันและขยายการประยุกต์ใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ในบริบทงานด้านความมั่นคงและการปกครองระดับจังหวัด ทั้งในมิติของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย พร้อมทั้งสะท้อนลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ตามมุมมองของผู้ปฏิบัติงานจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ งานวิจัยยังนำเสนอกรอบแนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในลักษณะบูรณาการ 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านจิตวิทยาและแรงจูงใจภายใน มิติด้านโครงสร้างองค์การและระบบบริหาร และมิติด้านความสัมพันธ์และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งช่วยเติมเต็มช่องว่างของงานวิจัยเดิมที่มักมุ่งเน้นเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ผลการศึกษานี้จึงมีคุณค่าเชิงวิชาการในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ และมีคุณค่าเชิงประยุกต์ในการใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรสัสดีในระดับพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนยิ่งขึ้น

Citation : วิสุทธิณี ธานีรัตน์. (2569). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในจังหวัดตรัง : การวิเคราะห์ตามทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, *10*(1), e296156.
https://doi.org/10.65205/jlgisrru.2026.e296156



ภาพที่ 2 องค์ความรู้และคุณค่าจากงานวิจัย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในจังหวัดตรัง

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารของหน่วยงานทั้งในในระดับจังหวัดและอำเภอควรมีการนำผลการวิจัยไปใช้ในการออกแบบนโยบายบริหารงานบุคคล เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการสัสดีอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

2. ผู้ทำหน้าที่ในการดูแลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการพิจารณาพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม หรือกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจที่เน้นการกระตุ้นแรงจูงใจภายใน เช่น การส่งเสริมความภาคภูมิใจในบทบาท การให้โอกาสในการเติบโต และการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

3. ผู้บริหารระดับสูงที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการทหารในส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะเรื่องนโยบายบริหารงานบุคคล การประเมินผล และการให้รางวัลที่สอดคล้องกับแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ได้

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1.ควรมีการศึกษาข้าราชการสัสดีในพื้นที่จังหวัดอื่นหรือในระดับภูมิภาค เพื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจตามบริบททางภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยเสริมอื่นที่อาจมีผลต่อแรงจูงใจ เช่น ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา หรือวัฒนธรรมภายในหน่วยงาน ซึ่งอาจมีอิทธิพลทางอ้อมต่อแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากร

Citation : Taneerat, W. (2026). Work Motivation of Military Conscription Officers in Trang Province: A Qualitative Study Based on Herzberg's Two-Factor Theory. *Journal of Local Governance and Innovation, 10*(1), e296156. https://doi.org/10.65205/jlgisrru.2026.e296156

เอกสารอ้างอิง (References)

กองทัพบก. (2562). *คู่มือปฏิบัติงานสัสดีอำเภอ.* กรุงเทพฯ: กรมกำลังพลทหารบก.

กชชยา รัตนวรชาติ. (2563). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมข่าวทหารบก* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม].

คทาวุธ ชัยยัง. (2562). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วยพร้อมรบเคลื่อนที่เร็วของกองทัพบก* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. วิทยาลัยการทัพบก.

เกียรติขจร บุญคำภา, สานิต ศิริวิศิษฐ์กุล, & วรรณวิภา ไตลังคะ. (2566). การจูงใจในการตัดสินใจสมัครเข้ารับราชการเป็นทหารกองประจำการของหน่วยทหารแห่งหนึ่งในพื้นที่จังหวัดลพบุรี. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 9*(3), 39-50.
สืบค้นจาก https://so04.tci-thaijo.org/index.php/WTURJ/article/view/268438

พัฒน์ภูมิ ภู่วัฒนวนิชย์, วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง และ มยุรี รัตนเสริมพงศ์. (2565). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกองเทคนิค กองบิน 2 จังหวัดลพบุรี. *Journal of Roi Kaensarn Academi, 7*(9), 15–32.

พงศ์ชยณัฐ สุรสิทธิ์. (2564). *แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการทหารกรมการเงินทหารบก* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. (2557). *พระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ. 2497 และที่แก้ไขเพิ่มเติม.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.

หฤทัย อาจปรุ, สินีนาฏ ลิ้มนิยมธรรม, และ ปิยะวัฒน์ วงษ์วานิช. (2563). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ. *วารสารวิชาการโรงเรียนนายเรือด้านสังคมศาสตร์มนุษยศาสตร์ และศึกษาศาสตร์, 7*(1), 79-96.

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal, 14*(5), 12–16.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin, 140*(4), 980–1008. https://doi.org/10.1037/a0035661

Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2020). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.). SAGE Publication Inc.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Firmansyah, P., & Paramita, V. S. (2024). Analysis of Motivation and Work Discipline in Implementation of the Duties of Army Soldiers in the Unit Yonif 623/Bwu in South Kalimantan. *Komando (Kompetensi Manajemen dan Organisasi): Bisnis dan Pertahanan, 1*(2), 70-79.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Citation : วิสุทธิณี ธานีรัตน์. (2569). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในจังหวัดตรัง : การวิเคราะห์ตามทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, *10*(1), e296156.
https://doi.org/10.65205/jlgisrru.2026.e296156

Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2018). Motivation and action: Introduction and overview. Motivation and action, 1-14. Berlin, Germany: Springer.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Macovei, C. M., & Argintaru, L. M. (2016). Factors affecting the work motivation of officers in the Romanian Army. *Scientific Bulletin, 21*(42), 102-108.https://doi.org/10.1515/bsaft-2016-0043

Pákozdi, M., & Bárdos, G. (2020). Qualitative analysis of motivations for being a soldier. *Strategic Impact, 75*(2). 60-74

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review, 50*(3), 367–373.

Rainey, H. G. (2009). Understanding and managing public organizations (4th ed.). Jossey-Bass.

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review, 76*(3), 414–426.https://doi.org/10.1111/puar.12505

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1),54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Citation : Taneerat, W. (2026). Work Motivation of Military Conscription Officers in Trang Province: A Qualitative Study Based on Herzberg's Two-Factor Theory. *Journal of Local Governance and Innovation, 10*(1), e296156. https://doi.org/10.65205/jlgisrru.2026.e296156

Citation : วิสุทธิณี ธานีรัตน์. (2569). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสัสดีในจังหวัดตรัง : การวิเคราะห์ตามทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, *10*(1), e296156.
https://doi.org/10.65205/jlgisrru.2026.e296156