



ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

The Factors Affecting Working for Academic Supporting Personnel of  
Nakhon Sawan Rajabhat University

นางอังศนา อินแดน

กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ดำเนินงานวิจัยเสร็จสิ้น เดือน มกราคม พ.ศ. 2565

งานวิจัยนี้ได้รับทุนวิจัยงานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research)

จากสถาบันวิจัยและพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ได้รับทุนวิจัยในปีงบประมาณ 2564

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ด้วยเพราะได้รับอุดหนุนการวิจัยประเภททุนวิจัยงานประจำสำนักงานวิจัย จากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ในปีงบประมาณ 2564 ซึ่งถือว่าเป็นความภาคภูมิใจของผู้วิจัย จึงขอขอบพระคุณคณะกรรมการพิจารณาทุนมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยรัตน์ ปราณี อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ นิยม ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ที่ได้ให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการวิจัยต่อผู้วิจัยในการแก้ไขปรับปรุงโครงการวิจัยอย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ความอนุเคราะห์ในการตรวจประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

ขอขอบพระคุณบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจนงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงอย่างดี

ขอขอบพระคุณกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจอ่าน และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับแก้รายงานการวิจัยจนมีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณเพื่อนบุคลากรสายสนับสนุน และกัลยาณมิตรนักวิจัยทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ ข้อเสนอแนะ อันเป็นแนวทางการดำเนินงานวิจัย จนงานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

คุณงามความดีอันเกิดจากงานวิจัยนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา ที่อบรมเลี้ยงดูให้ลูกมีความเพียร มีกำลังกาย และกำลังสติปัญญาในการทำงานและดำรงชีวิต และขอขอบพระคุณพระคุณครูอาจารย์ที่สั่งสอนอบรมให้ความรู้และประสิทธิประสาทวิชาต่าง ๆ ให้ศิษย์สามารถนำมาประกอบอาชีพได้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้คงจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ในการวิจัยนี้ ได้นำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อไป

อังศนา อินแดน  
ผู้วิจัย

**หัวข้อวิจัย :** ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

**ผู้วิจัย :** นางอังศนา อินแดน

**หน่วยงาน :** สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

**ปีที่พิมพ์ :** พ.ศ. 2564

## บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ 3) เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ กลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 100 คน จาก 10 หน่วยงาน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ด้วยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล ตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง อายุ 31 - 40 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี เป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 12 ปีขึ้นไป สังกัดสำนักงานอธิการบดี และมีรายได้ต่อเดือน 21,001-40,000 บาท 2) ข้อมูลระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสุขในการทำงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านความมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านสภาวะแวดล้อม

จากการวิจัยพบว่า ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลที่มีระยะเวลาการทำงานหลายปีสามารถที่จะทำงานได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยอาศัยความถนัดในงาน ประสบการณ์ความรู้ และความสามารถ ได้มากกว่าบุคคลที่มีระยะเวลาการทำงานน้อย และแรงจูงใจที่สำคัญในการปฏิบัติงาน คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการวิจัย ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสุขในการทำงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ :** การปฏิบัติงาน แรงจูงใจ บุคลากรสายสนับสนุน ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล ความก้าวหน้า

**Research Title:** The Factors Motivation Affecting Working for Academic Supporting Personnel of Nakhon Sawan Rajabhat University

**Name of Researcher:** Mrs.Angsana Deesuk

**Name of Institution:** Office of the President, Nakhon Sawan Rajabhat University

**Year of Publication:** B.E.2021

### **Abstract**

The purposes of this research were: 1) to study the factors influencing the performance of the academic supporting personnel of Nakhon Sawan Rajabhat University 2) to study the motivation factors of work performance of the academic supporting personnel of Nakhon Sawan Rajabhat University and 3) to get a guideline to improve the working of academic supporting personnel of Nakhon Sawan Rajabhat University. The sample in this research was 100 academic supporting personnel from 10 departments at Nakhon Sawan Rajabhat University by using a specific sampling method. The instrument in this research was a questionnaire. The statistics in this research were percentage, mean and standard deviation.

The results of the research were as follows: 1) Most of the samples were female employees, aged 31-40 years, single status, bachelor's degree, an employee in a higher education institution, Duration of work 12 years or more, under the Office of the President, and monthly income 21,001-40,000 baht. 2) The level of motivation that affects working were Job progression, Compensation and benefits, Relationship with colleagues, Relationship with supervisors, Security in work, Relationship with the organization, Administrative, Happiness at work, Creativity and Efficiency at a high level followed by the environment.

From the research, it was found that the different work periods have different effects on motivation to perform tasks that people with many years of service are able to work from start to finish based on their aptitude for the job, Knowledge experience and Ability more than those with less working periods and the main motivation for working is the advancement in the job position, Compensation and research benefits, Relationship with colleagues, Relationship with supervisors, Security in work, Relationship with the organization and administrative, happiness at work, Creativity with efficiency.

**Keywords:** Working, Motivation, Academic Supporting Personnel, Success in a person's work, Advancement

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	(ก)
บทคัดย่อ	(ข)
สารบัญ	(ง)
สารบัญภาพ	(ฉ)
สารบัญตาราง	(ง)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของโครงการวิจัย	4
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	13
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน	24
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	27
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	30
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน	41
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย	53
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>54</b>
3.1 รูปแบบการวิจัย	54
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	55
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	57
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	58

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>59</b>
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	59
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	64
4.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแรงจูงใจที่มีผลต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	74
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>75</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	75
5.2 อภิปรายผล	76
5.3 ข้อเสนอแนะ	80
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>82</b>
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย	88
ภาคผนวก ข รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	89
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์	93
ภาคผนวก ง แบบสอบถามในการวิจัย	100
ภาคผนวก จ ประวัติผู้วิจัย	106

## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	53

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	59
4.2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	60
4.3 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ	60
4.4 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา	61
4.5 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน	61
4.6 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	62
4.7 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	62
4.8 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ต่อเดือน	63
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน	64
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านลักษณะงาน	65
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการยอมรับนับถือ	66
4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน	66
4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	67
4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน	68
4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	68
4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านสภาวะแวดล้อม	69
4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน	70
4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความผูกพันต่อองค์กร	70
4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการปกครองบังคับบัญชา	71
4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความสุขในการทำงาน	72
4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	72
4.22 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความมีประสิทธิภาพ	73
4.23 ข้อเสนอแนะแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	74



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ เป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการให้บริการและการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ เป็นหน่วยงานที่จำเป็นต้องมีการประสานงานกับบุคลากรในทุกฝ่าย ทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ บุคลากร นักศึกษา และผู้มาติดต่องาน จึงเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งควบคู่กับมหาวิทยาลัยมาโดยตลอด ตั้งแต่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ยังเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู วิทยาลัยครู สถาบันราชภัฏนครสวรรค์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ตามลำดับ ในอดีต สำนักงานอธิการบดีเป็นเพียงฝ่าย “ฝ่ายธุรการ” ของโรงเรียนฝึกหัดครูนครสวรรค์ ต่อมาโรงเรียนฝึกหัดครูได้เปลี่ยนมาเป็นวิทยาลัยครูนครสวรรค์ ฝ่ายธุรการจึงเปลี่ยนมาเป็น “สำนักงานอธิการบดี” โดยแบ่งงานและหน้าที่ออกเป็น 11 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายเลขานุการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายยานพาหนะ ฝ่ายอนามัยและสุขภาพ ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายสวัสดิการ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายเอกสารการพิมพ์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2538 มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ วิทยาลัยครูนครสวรรค์จึงได้รับการยกฐานะเป็นสถาบันราชภัฏนครสวรรค์ สำนักงานอธิการบดีจึงเป็น “สำนักงานอธิการบดี” จนถึงปัจจุบัน ในปี พ.ศ. 2548-2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่ตามกฎกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 ทำให้โครงสร้างภายในสำนักงานอธิการบดีเปลี่ยนไปจากการรวมหน่วยงาน ซึ่งเคยมีเทียบเท่าคณะอยู่ในขณะนั้น จำนวน 3 หน่วยงานเข้าด้วยกัน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สำนักงานวางแผนและพัฒนา และสำนักกิจการนักศึกษา ซึ่งปัจจุบันสำนักงานอธิการบดีโดยประกอบด้วย 3 กอง กองกลาง กองนโยบายและแผน กองพัฒนานักศึกษา และแต่ละกองแบ่งเป็นกลุ่มงาน รวมกันทั้งสิ้น 16 กลุ่มงาน สังกัดกองกลาง ได้แก่ กลุ่มงานธุรการและงานประชุม กลุ่มงานเลขานุการและพิธีการ กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานคลัง กลุ่มงานพัสดุ กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานทรัพย์สินและรายได้ กลุ่มงานอาคารสถานที่และบริการ สังกัดกองนโยบายและแผน ได้แก่ กลุ่มงานบริหารกองนโยบายและแผน กลุ่มงานมาตรฐานและประกันคุณภาพ กลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์ สังกัดกองพัฒนานักศึกษา ได้แก่ กลุ่มงานบริหารทั่วไปและบริการนักศึกษา กลุ่มงานกิจกรรมพัฒนานักศึกษา กลุ่มงานกีฬาและนันทนาการ กลุ่มงานแนะแนวและทุนการศึกษา กลุ่มงานศูนย์พยาบาลและส่งเสริมสุขภาพ

ทั้งนี้ผู้วิจัย ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ สังกัดกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับ งานบำเหน็จบำนาญ งานธุรการ การทำฐานข้อมูล หน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยบุคลากรที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ สายวิชาการ จำนวน 335 คน ตำแหน่งอาจารย์ จำนวน 111 คน ตำแหน่ง อาจารย์ ดร. 39 คน ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 93 คน ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จำนวน 75 คน ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ 5 คน ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ดร. 12 คน และ สายสนับสนุน จำนวน 289 คน

ความสำคัญของบุคลากรในองค์กรเป็นส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนในองค์กรว่าจะก้าวหน้าไปทางใดพฤติกรรมที่แสดงออกมาทั้งในเชิงคุณภาพ และปริมาณซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (วัชระ เลิศพงษ์พันธ์, 2553: 11) องค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานก็จะดำเนินการสำรวจองค์ประกอบที่สำคัญที่จะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของตนให้อยู่ในระดับแนวหน้าได้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542: 82) องค์กรจำเป็นต้องมีความตระหนักต่อการวางแผนทางบริหาร และการดูแลบุคลากรในองค์กร คำนึงถึงความต้องการทางใจ การให้กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างเสริมประสิทธิภาพของงาน (สมคิด บางโม, 2545 : 41) องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการช่วยขับเคลื่อน ผลักดัน ให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความร่วมมือร่วมกันนั้นเองจะนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จ (ปัญญาพร ฐิติพงศ์, 2558: 1)

การบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ อาทิ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “การบริหารงานบุคคล” เพราะบุคคล หรือ บุคลากรในองค์กร ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหารงาน เนื่องจากหากปราศจากบุคลากรทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนแล้วการบริหารจัดการต่าง ๆ ก็ไม่เกิดขึ้นและองค์กรก็จะไม่บรรลุเป้าหมายได้อย่างไรก็ตามแม้ว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีเพียงใด หากบุคลากรเหล่านั้น ขาดความตั้งใจ ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานก็จะไม่ดีและทำให้องค์กรประสบความล้มเหลว ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และจำเป็นต้องบริหารจัดการให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เมื่อบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดผลดีแก่องค์กรส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด (ประเสริฐ อุไร, 2559: 1)

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร จึงมีผลต่อความสำเร็จของงาน องค์กร องค์กรใดก็ตามหากบุคลากรในองค์กรไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะเป็นมูลเหตุที่ทำให้การ ปฏิบัติงานต่ำ ประสิทธิภาพและคุณภาพของงานลดลง และอาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา (พรรณทิพย์ กาลิยานันท์, 2543: 3) แรงจูงใจเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาในเชิงบวก เช่น มีความมุ่งมั่นที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ มีความกระตือรือร้นที่จะทำกิจกรรม นั้น ๆ อย่างทุ่มเทเต็มกำลังความสามารถ ขณะเดียวกันหากมนุษย์ไม่มีแรงจูงใจและความพึงพอใจจะ ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาในเชิงลบ เช่น มีสภาพแวดล้อมที่เฉื่อยชา ทำกิจกรรมนั้น ๆ ให้ ผ่าน ๆ ไปไม่ตั้งใจหรือไม่เอาใจใส่กับการทำกิจกรรม ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรในระยะยาวได้ หากบุคลากรในองค์กรไม่มีการปรับตัวและไม่ยอมรับในสถานะที่มีการ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ไม่ว่าจะป็นด้านปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กร สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผล กระทบต่อองค์กรทั้งสิ้น (ประเสริฐ อุไร, 2559: 1)

จากปัญหาข้างต้นผู้วิจัยและคณะได้ศึกษาถึงการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราช ภัฏนครสวรรค์ซึ่งเป็นองค์กรใหญ่มีจำนวนบุคลากรหลายประเภทโดยแยกเป็นข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราวสายสนับสนุนซึ่ง ในองค์กรใหญ่ที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ความสุขและความภาคภูมิใจในการทำงาน และอิสระใน การตัดสินใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีความสุขของบุคลากรสาย สนับสนุน เมื่อพิจารณาความสุขในการทำงานก็จะแตกต่างกันไป ถ้าบุคลากรสายสนับสนุนมีความสุข ในการทำงานก็จะส่งผลต่อผลงานที่ออกมา และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะทำผลงานที่ออกมามี คุณภาพและเป็นผลดีต่อองค์กร ผู้วิจัยและคณะเล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงทำงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ เพื่อจะนำ ข้อมูลและผลงานวิจัย

มาเป็นประโยชน์สำหรับเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีคุณภาพ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อองค์กรได้บรรลุตามวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย ราชภัฏนครสวรรค์

1.2.3 เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

### 1.3 ขอบเขตของโครงการวิจัย

#### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

#### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในงานวิจัยในครั้งนี้คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ทั้งสิ้น 371 คน (ข้อมูล MIS NSRU ณ วันที่ 26 December 2020)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรสายสนับสนุนคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะครุศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตรและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สำนักงานอธิการบดี สำนักศิลปะและวัฒนธรรม สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สถาบันวิจัยและพัฒนา บุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 10 หน่วยงาน หน่วยงานละ 10 คน รวม 100 คน ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

#### 1.3.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ด้านเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะครุศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตรและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สำนักงานอธิการบดี สำนักศิลปะและวัฒนธรรม สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สถาบันวิจัยและพัฒนา

ด้านเชิงคุณภาพ ได้แก่ ได้ผลลัพธ์ของแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

#### 1.3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

กำหนดระยะเวลา 12 เดือน ตั้งแต่เดือน 18 พฤษภาคม 2564-17 พฤษภาคม 2565

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

การปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์  
แรงจูงใจ หมายถึง พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของ  
พฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่  
คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย

บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะครุศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตร  
และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สำนักงานอธิการบดี สำนักศิลปะและวัฒนธรรม สำนักวิทยบริการและ  
เทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สถาบันวิจัยและพัฒนา

ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับ  
มอบหมายได้อย่างสำเร็จตามกำหนด สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้และรู้สึกภูมิใจเมื่อ  
ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจในผลงาน

ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นในองค์การได้รับการสนับสนุน  
ให้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่ม สนับสนุนในด้านการฝึกอบรมสัมมนา และศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้อง

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ได้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

1.5.2 ได้ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราช  
ภัฏนครสวรรค์

1.5.3 ได้แนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏนครสวรรค์

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร การทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว ได้นำมาใช้เป็นแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

##### 2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นคำที่ใช้กันมากแต่บางครั้งก็ใช้กันไม่ค่อยถูกต้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation) ไว้ดังต่อไปนี้

เกศณรินทร์ งามเลิศ (2559: 14) ได้ให้คำนิยามคำว่า “แรงจูงใจ” มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Movere” ซึ่งมีความหมายตรงกับ ภาษาอังกฤษว่า “To move” อันมีความหมายว่า “เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักจูงนำบุคคลเกิดการ กระทำหรือปฏิบัติการ (To move a person to a course of action) ดังนั้น แรงจูงใจจึงได้รับ ความสนใจมากในทุก ๆ วงการ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2551: 12) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ความพยายาม ของบุคคลได้รับการกระตุ้น (Energized) ชี้แนะ (Directed) และรักษาให้คงอยู่ (Sustained) จนกระทั่งงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550: 139) กล่าวว่า ในการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จหรือทำให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น ไม่ได้ใช้ความสามารถเพียงอย่างเดียวจำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้มีความพยายาม และผลสำเร็จของงานจะมีคุณภาพดี

และมีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความตั้งใจในการทำงานด้วยกล่าวคือ การตั้งใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยการตั้งใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการสมัยดั้งเดิมจนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กรและรูปแบบการตั้งใจแบบต่าง ๆ การเป็นผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องทำความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การเพิ่มผลผลิตคือ ผลที่เกิดจากสมาชิกมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงานองค์กรควรมีการจูงใจพนักงานด้วยเช่นกัน จึงพอจะสรุปได้ว่าองค์กรใดที่มีพนักงานที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงจะช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร รวมถึงผลงานที่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรแต่อย่างไรก็ตามการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ต้องสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานด้วย

ประดินันท์ อุปรมย์ (2551: 113) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของทีมนักกีฬาว่า นอกจากเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลทำงานอย่างกระตือรือร้นและเอาจริงเอาจัง แรงจูงใจส่งผลถึงคุณภาพของผลงานของทีมและประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมด้วยผู้ที่มิบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ หัวหน้าทีมหรือผู้บริหาร และบุคลากรที่ทำงานในทีมนั่นเอง การสร้างแรงจูงใจหัวหน้าทีมหรือผู้บริหารถือเป็นการสร้างแรงจูงใจภายนอก

ศิริพร โอฬารธรรมรัตน์ (2546: 7) แรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน กระตุ้น หรือ โน้มน้าว เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำตามทิศทางที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมืออย่างยินดีและเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

ดวงพร หุตะเสวี (2544 : 15) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็นสภาวะที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเกิดจากสิ่งที่อยู่ภายใน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้

สรุปแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคลเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงาน การทำงานให้สำเร็จโดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่น ในการทำงาน การกำหนดแนวทางในการบริหารโดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ แรงกระตุ้นเกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์กรจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานประกอบด้วย ปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ความสำเร็จ ความเจริญเติบโต ปัจจัยสุขอนามัย นโยบายการบริหารขององค์กร ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคง เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานเหล่านี้เกิดขึ้นภายในจิตใจได้สำนึกของทุกคน

### 2.1.2 ประเภทของแรงจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 75-76) ได้กล่าวถึงประเภทของสิ่งจูงใจที่กระตุ้นให้คนอยากปฏิบัติงานมี 2 ประเภท คือ

1) สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ซึ่งสามารถทำให้เกิดแรงจูงใจทางตรงและทางอ้อมได้ แรงจูงใจทางตรง ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง และแรงจูงใจในทางอ้อมได้แก่ บำเหน็จบำนาญ

ค่ารักษาพยาบาล และผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

2) สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน ซึ่งเป็นความต้องการทางด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับจากหมู่คณะเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะและความมั่นคงของงาน

นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความต้องการอย่างน้อย 10 ประการ คือ

- 1) ความมั่นคงในการทำงาน
- 2) งานที่ตนพอใจ
- 3) การได้รับการยกย่องนับถือ
- 4) การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ
- 5) ค่าจ้างที่เป็นธรรม
- 6) ความเสมอภาค
- 7) ความเป็นระเบียบเรียบร้อย
- 8) ความนุ่มนวลและแนบเนียน
- 9) การยอมรับนับถือ
- 10) ความพอใจในสถานที่ทำงาน

### 2.1.3 องค์ประกอบเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ดาร์ณี พาลุสุข (2532: 44-110) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจไว้ ดังนี้

1) พฤติกรรมของมนุษย์ ความหมายของคำว่า "พฤติกรรม" หมายถึง การกระทำที่แสดงออกมา โดยสามารถที่จะสังเกตได้หรือสามารถใช้เครื่องมือวัดได้ซึ่งพฤติกรรมที่มนุษย์ได้กระทำขึ้น หรือแสดงออกมานั้นย่อมมีสาเหตุดังกล่าวก็คือ สิ่งเร้า เมื่อสิ่งเร้าเหล่านั้น ได้มากระทบกับร่างกาย โดยอวัยวะสัมผัสต่าง ๆ อวัยวะสัมผัสเหล่านั้น ก็จะส่งความรู้สึกมายังระบบประสาท ระบบประสาทก็จะส่งการมายัง อวัยวะกล้ามเนื้อหรือต่อมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการกระทำหรือปฏิกิริยาต่าง ๆ ออกมาเป็นการแสดงการตอบสนองต่อสิ่งเร้า นั้น อันเป็นที่มาของการเกิดพฤติกรรม อย่างไรก็ตามสาเหตุที่เหมือนกันอาจแสดงพฤติกรรมที่ต่างกันได้ในทางตรงกันข้าม สาเหตุที่แตกต่างกันอาจแสดงพฤติกรรมที่เหมือนกันได้



2) ความรู้สึกและอารมณ์ ความรู้สึกและอารมณ์เป็นสภาวะทางร่างกายที่เกิดขึ้นต่อสิ่งเร้าในขณะใดขณะหนึ่งอาจเป็นลักษณะไปในทางบวกหรือลบก็ได้การแสดงออกจะมากน้อยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะมาเร้าสภาพร่างกายและทัศนคติที่มีต่อสิ่งนั้นอารมณ์มีส่วนเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการแสดงออกของพฤติกรรมมนุษย์ ดังนั้น จึงสามารถใช้ประโยชน์จากการศึกษาถึงธรรมชาติเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึกของตนเพื่อเป็นปัจจัยในการพิจารณาแรงจูงใจ และแรงจูงใจโดยอาศัยอารมณ์มักได้ผลเสมอ เพราะบุคคลที่อยู่ในสภาวะที่มีอารมณ์และแรงผลักดันให้พร้อมที่จะกระทำ

3) ทัศนคติและความคิดเห็น ทัศนคติเป็นปฏิกิริยาโต้ตอบที่คนเรามีต่อสิ่งเร้าทางสังคม ซึ่งปฏิกิริยาโต้ตอบนี้เราได้เรียนรู้มา ทัศนคติเป็นเงื่อนไขภายในตัวบุคคลที่มีส่วนในการกำหนดการแสดงออกและทิศทางของพฤติกรรม และยังเป็นการกำหนดการรับรู้ด้วยเงื่อนไขภายในนี้เกิดจากเงื่อนไขภายนอกที่หล่อหลอมเข้ามาจนหลงค้างอยู่ในภายใน สำหรับความคิดเห็น (Opinion) นั้น เป็นคำที่มักใช้ปะปนกับคำว่า ทัศนคติอยู่เสมอความคิดเห็นการตอบสนองต่อประเด็น หรือเรื่องราวที่ถกเถียงกันอยู่ดังนั้น ความคิดกับทัศนคติจึงแตกต่างกันที่ว่า ทัศนคติเป็นความพร้อมทางจิตใจที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอาจแสดงออกได้ทั้งคำพูดและการกระทำ และทัศนคติไม่ใช่สิ่งเร้าที่แสดงออกมาได้อย่างเปิดเผยหรือตอบสนองได้ตรงๆ ซึ่งเราสามารถดูทัศนคติของคนได้จากการฟังสิ่งที่เขาพูด หรือสิ่งที่เขาทำประสบการณ์ในอดีต ถ้าสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ต่างๆเปลี่ยนแปลงไป หรืออาจมีการรับรู้ข้อมูลใหม่ ๆ เข้ามามากขึ้น ดังนั้น การศึกษาเรื่องทัศนคติของคน ก็เพื่อประโยชน์ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพในแรงจูงใจ เพราะแรงจูงใจนั้น เป็นความพยายามในอันที่จะเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และความรู้สึกต่าง ๆ ในบุคคล

4) บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะนิสัยที่รวมกันเป็นแบบฉบับเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งพิจารณาได้จากรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลนั้นแสดงออกต่อสิ่งแวดล้อมบุคลิกภาพของบุคคล เป็นสิ่งที่มีการสร้างสมมาตลอดชีวิต จะโดยรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม และไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กับบุคคลแต่เป็นสิ่งที่ค่อย ๆ พัฒนาขึ้น โดยขบวนการอันอาศัยปัจจัยร่วมต่าง ๆ เป็นแรงจูงใจบุคคลได้มากหรือน้อย จึงขึ้นกับข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ทำหน้าที่จูงใจนั้นเข้าใจเรื่องราวเกี่ยวกับตัวบุคคลที่เขาจะทำการจูงใจได้ดีเพียงใด ซึ่งสิ่งที่เราใช้ในการพิจารณาบุคลิกภาพในเรื่องความสามารถ ในการจูงใจมีหลายประการ เช่นคนที่มีความนิยมนตนเองมาก (Self Esteem) บุคคลจำพวกนี้ จะเป็นที่มองโลกในแง่ดี เชื่อมั่นตนเองไม่มีปัญหา ซึ่งเขามักจะเต็มใจที่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ปัจจัยหนึ่งที่เป็นโครงสร้างทางบุคลิกภาพ และมีส่วนในเรื่องของการสามารถจูงใจ คือ เรื่องของความวิตกกังวล (Anxiety) คนที่มีลักษณะเช่นนี้จะมีอาการเกรงกลัว ความไม่แน่ใจ และมักจะเป็นผู้ที่คอยป้องกันตนเองอยู่ตลอดเวลา บุคคลประเภทนี้จะมีลักษณะยากแก่การจูงใจ

5) การรับรู้ หมายถึง อาการสัมผัสที่มีความหมาย (Sensation) ของบุคคลกับวัตถุหรือเหตุการณ์หนึ่ง ๆ โดยทางประสาทสัมผัสต่าง ๆ และมีการคิดพิจารณาตีความแห่งการสัมผัสที่ได้รับนั้น ออกมาเป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมายความคิดของตนเอง กระบวนการรับรู้ (Perception Process) กระบวนการสัมผัสเป็นบันไดขั้นแรกของการรับรู้ หลังจากที่เราได้รับข้อมูลขั้นแรกจากอวัยวะรับสัมผัส (Sensory Organ) หรือเครื่องรับ (Receptor) แล้วเราจะนำมาตีความ (Interpret) อันเป็นบันไดขั้นที่สองของการรับรู้ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

6) การเรียนรู้หมายถึง กระบวนการที่ร่างกายสรรค์สร้างกิจกรรมขึ้นมา หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่ร่างกายมีอยู่แล้วไปในรูปลักษณะอื่นเป็นการสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของร่างกาย จากการที่ร่างกายได้รับการสัมผัส สัมพันธ์ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมจะด้วยวิธีการที่จงใจให้เกิดขึ้นหรือเป็นไปตามสภาวะการณ์ ประสบการณ์ก็ตาม ซึ่งการเรียนรู้นั้นมีทั้งการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์สภาวะแวดล้อม การอบรมสั่งสอนการศึกษาค้นคว้าและอื่น ๆ ซึ่งมีได้ทุกทางทุกลักษณะ และสามารถเกิดขึ้นได้ทุกขณะเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ในการเรียนรู้ย่อมมีประสิทธิภาพจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลายประการคือ ภาวะความพร้อม การฝึกฝน การเสริมแรง และการถ่ายโยงการเรียนรู้ ซึ่งแนวความคิดด้านการเรียนรู้สามารถนำไปปรับใช้ในการเผยแพร่ข่าวสาร เพื่อการจูงใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบที่สำคัญเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ มี 6 ประการ คือ พฤติกรรมมนุษย์ ความรู้สึกและอารมณ์ ทศนคติและความคิดเห็น บุคลิกภาพการรับรู้และเรียนรู้ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 ประการนี้ ผู้บริหารหรือผู้จูงใจ ควรจะได้ศึกษาจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่จูงใจ ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบเหล่านี้ มีผลต่อความสำเร็จในการจูงใจ

#### 2.1.4 ความจำเป็นของการสร้างแรงจูงใจ

การทำงานในองค์การจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์การและได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร และเพื่อนสมาชิก (พยอม วงศ์สารศรี, 2528: 5) ทั้งนี้ ความสำเร็จของงานส่วนใหญ่ จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลเป็นสำคัญเพราะคนเป็นพนักงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆในองค์การ ดังนั้น การเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ จึงนับว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทราบอย่างยิ่งเพื่อที่จะบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แรงจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การที่ต้องอาศัยความมีศิลปะของหัวหน้างานใช้ความสามารถของการเป็นผู้นำทำแรงจูงใจรวมทั้งส่งเสริมขวัญกำลังใจให้เกิดความมานะพยายามทุ่มเทตั้งใจทำงานให้เสร็จลุล่วงไปอย่างดีที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2531: 9) หากหน่วยงานไหน ไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความรู้ผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่าเกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ (กิติมา ปรีดีติลล, 2529: 154-155) ดังนั้น ผู้บริหารจึง

จำเป็นต้องชักจูงให้คนในหน่วยงานของตนทำงานอย่างกระตือรือร้นเต็มความสามารถให้แก่ หน่วยงานของตนมากขึ้น กิบสัน และคณะ (Gibson and et.al., 1973) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความจำเป็น ที่ต้องมีแรงจูงใจในตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถภูมิหลังของแต่ละบุคคล รวมทั้งผลตอบแทน ต่าง ๆ มีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันแต่สิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้ บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงานคือ แรงจูงใจ บุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางการทำงานที่แน่นอน ระดับการทำงานจะสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติจะสูงกว่าเมื่อไม่มีการจูงใจ ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการให้ ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ดีกล่าวคือ ปฏิบัติงานตามคำสั่ง ทำงานอย่างขยันขันแข็ง และ พยายามให้ถึงองค์การอย่างเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องพยายามเข้าใจถึงกลไกของพฤติกรรมของ บุคคลและวิธีสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เพื่อที่จะสามารถชักจูงกำกับ หรือผลักดันพฤติกรรมในการ ทำงานให้ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการและมีประสิทธิภาพสูงสุด แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับผู้บริหารทั้งนี้เพื่อให้การทำงานภายในองค์การเกิดประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย

ดังนั้น สิ่งที่จะมาจูงใจบุคลากรในการทำงานได้นั้น จึงจำเป็นต้องทำให้บุคคลในทีม มองเห็นความสำคัญของสิ่งที่จะจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจที่หัวหน้าหรือผู้บริหารสามารถสร้างให้เกิดแก่บุคคล ในทีมงาน ได้แก่

1. การประพடுத்தินของหัวหน้าทีมหรือผู้บังคับบัญชา เช่น ให้ความสำคัญกับงาน ของทีมเปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมงานได้แสดงความคิดเห็น สอนงานหรือสนับสนุนให้ทุกคนใน ทีมงาน มีความรู้ในงานอย่างเพียงพอให้ความเป็นกันเองกับสมาชิกปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร
2. การให้ขวัญและกำลังใจ เช่น การยกย่องชมเชย และให้คำแนะนำด้วยถ้อยคำที่ สุภาพ ให้เกียรติด้วยการแนะนำผู้ร่วมทีมในฐานะที่มีบทบาทสำคัญในทีมงานและให้อภัยในความ ผิดพลาด
3. การเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ทำงานให้มี ลักษณะ เหมาะสมกับการทำงาน และวัสดุครุภัณฑ์ควรมีอย่างเพียงพอรวมทั้งความคล่องตัวด้าน การเงินเมื่อจำเป็นสำหรับการดำเนินงาน
4. การส่งเสริมให้เห็นคุณค่าของงานและการทำงานรวมกัน เช่น ควรให้มีการระดม ความคิดเพื่อประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับจากการทำงานรวมกันและให้มีการวิเคราะห์ร่วมกันถึง ความสำคัญของบทบาทหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับมอบหมาย ดังนั้น แรงจูงใจภายในจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้ บุคคลในทีมทำงานอย่างกระตือรือร้นได้แต่สิ่งจูงใจภายนอกจะไม่มีคามหมายเลยถ้าบุคคลขาด แรงจูงใจภายใน

### 2.1.5 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories) และกลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories) กลุ่มทฤษฎีเนื้อหาครอบคลุมทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีแรงจูงใจภายใน ทฤษฎีแรงจูงใจภายนอก และทฤษฎีสองปัจจัย กลุ่มทฤษฎีกระบวนการครอบคลุมทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีความคาดหวัง และทฤษฎีความเป็นธรรม รวมทั้งนำเสนอแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงาน (อรพินทร์ ชูชม, 2555) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญ ๆ ดังนี้

กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories) ทฤษฎีนี้อธิบายถึงความต้องการหรือความปรารถนาภายในของบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม คือ ความต้องการเฉพาะอย่างหรือความต้องการภายในเป็นสิ่งจูงใจและกำกับแนวทางการแสดงออกพฤติกรรมของบุคคล ทฤษฎีนี้พยายามหาคำตอบว่า มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยภายในบุคคลหรือสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ (อรพินทร์ ชูชม, 2555) ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ และทฤษฎีสองปัจจัย ดังนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Needs Hierarchy Theory) ของ Maslow (1970) ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งจิตวิทยาทางด้านมนุษยนิยม ได้พัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของแรงจูงใจ โดยความต้องการของมนุษย์ถูกจัดลำดับขั้นความสำคัญ มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาในสิ่งที่ยังไม่มี และเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมของบุคคลต่อไป ความต้องการใหม่ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะมีความต้องการในระดับสูงต่อไป (อรพินทร์ ชูชม, 2555) ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ ความต้องการของมนุษย์มีทั้งหมด 5 ชั้น เรียงลำดับจากขั้นต่ำสุดไปยังขั้นสูงสุด คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยา รักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน
3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### 2.2.1 ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปแล้ว ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการปฏิบัติงานมักจะแยกไม่ออกกับ ประสิทธิภาพ (effectiveness) ในการปฏิบัติงานเพราะการปฏิบัติงานนั้นจะมีประสิทธิภาพไม่ได้ ถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายความว่า การปฏิบัติงานจะไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่ในขณะเดียวกันการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพก็ไม่จำเป็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป เพราะว่า ความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพนั้นมีผู้กล่าวไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

คทาฐะ พรหมายน (2545: 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านทางธุรกิจ ในความหมายอย่างแคบว่าหมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และความหมายอย่างกว้าง หมายถึงคุณภาพของการมีประสิทธิผล (quality of effectiveness) และความสามารถในการผลิต (competence and capability) และ ในการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามี ประสิทธิภาพสูงสุด ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้า หรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุดเพื่อคำนึงถึงสถานการณ์และขอผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพในด้านธุรกิจมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ต้นทุน (cost) คุณภาพ (quality) ปริมาณ (quantity) และวิธีการ (method) ในการผลิต

สถิต คำลาเลี้ยง (2544: 13) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ มวลมนุษย์ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น (human satisfaction and benefit produced) ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดย พิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียม (equitable service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา (timely service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)
4. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progression service)

สถิต คำลาเลียง (2544: 13) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า กล่าวคือ ถ้าจะพิจารณาว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นให้ดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับ ผลผลิต (output) ที่ได้รับเพราะฉะนั้นตามทรรศนะนี้จึงหมายถึง ผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและถ้าเป็นการบริหารราชการองค์กรของรัฐก็บวกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็น สูตรได้ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

รพี แก้วเจริญ และชิตยา สุวรรณชฎ (2510: 5) ได้อธิบายความหมายของ คำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จซึ่งไม่ได้กล่าว ถึงปัจจัยนำเข้าหรือ ความพึงพอใจ

ทิพาวสี เมฆสุวรรณ (2538: 2) ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึงผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่ วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอย่างประหยัด คุ่มค่า และ เกิดการสูญเสีย น้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงาน ที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิด ประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและ บริการเป็นที่ พึงพอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

ธานีรินทร์ สุทธิบุญชู (2543: 10) ได้เสนอแนวคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการ บริหารงานภาครัฐโดยศึกษาการปรับปรุงระบบ ราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จได้ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน หมายถึง การทำงานที่มีประสิทธิผลยึดถือผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) เป็นหลักในการดำเนินงานโดย มุ่งที่ผลลัพธ์ (outcome) โดยมีการประเมินผล และวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถ ตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานเพื่อยุบ

เลิกงานที่ช้าซ้อน โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคลากร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. ระบบการบริหารงานที่จะยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ขององค์การเป็นหลักสำคัญในการดำเนินการรวมทั้งใช้มาตรการจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ธงชัย สันติวงษ์ (2526: 198) นิยามว่าประสิทธิภาพ หมายถึงกิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่ได้เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

คทาจุฑ พรหมายน (2545: 14) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ Harring Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มี ประสิทธิภาพในหนังสือ "The Twelve Principles of Efficiency" ซึ่งได้รับการยกย่อง และกล่าวขานกันมาก หลัก 12 ประการมีดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียน ไว้

เป็นหลักฐาน

7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานเสร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแก่งานได้
12. ให้บำเหน็จแก่งานที่ดี

นอกจากนี้ยังมีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น และมีนักทฤษฎีหลายท่านได้ศึกษาและสรุป เป็นปัจจัยสำคัญ ๆ ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

คทาจุฑ พรหมายน (2545: 12) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (model of organization efficiency) โดยกล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์การนอกจากจะพิจารณาถึง ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์การ คือ การบรรลุ

เป้าหมายแล้วองค์การในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (open system) ยังมีปัจจัย ประกอบอีกตั้งแบบจำลองในรูปสมมติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรนั้น มีความซับซ้อนต่ำ (low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (certain) มีการกำหนดระเบียบ ปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว แน่ชัดว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่า องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยาก และ ซับซ้อนสูง (high task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (uncertain)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันไปจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่สามารถมองเห็นได้จะมีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

เบ็คเกอร์ และนิวเฮาเซอร์ ยังเชื่ออีกว่าการสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (visibility consequences) และมีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบการปฏิบัติได้ซึ่งระเบียบการปฏิบัติและ ผลการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แคทซ์ และคานัน (Katz & Kahn 1978: 232-240) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษา องค์กรระบบเปิด (open system) เช่นกันก็ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเขากล่าวว่าประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิต ที่ได้ จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (goal-attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์กรด้วย

คทาวุธ พรหมายน (2545: 15-16) ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดย 3 ส่วน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (individual attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1.1 demographic characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์

1.2 competence characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ ความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความชำนาญของบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์



1.3 psychological characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้แก่ ทศนคติ ค่านิยม การรับในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

2. ระดับความพยายามในการทำงาน (work effort) จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดันอารมณ์ความรู้สึก ความสนใจ ความ ตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงานมากกว่าผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (organization support) ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลัง ของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความ ถนัดต่าง ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาแล้วให้คะแนนออกมาในระดับต่ำ ปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ข้าราชการผู้นั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเรื่อย ๆ

สถิติ คำลาเลียง (2544: 18-19) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่
  - 1.1 เพศ
  - 1.2 จำนวนสมาชิกในครอบครัว
  - 1.3 อายุ
  - 1.4 ระยะเวลาในการทำงาน
  - 1.5 สติปัญญา
  - 1.6 ระดับการศึกษา
  - 1.7 บุคลิกภาพ
2. ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่
  - 2.1 ชนิดของงาน
  - 2.2 ทักษะความชำนาญ
  - 2.3 สถานภาพทางอาชีพ
  - 2.4 สถานภาพทางภูมิศาสตร์
  - 2.5 ขนาดของธุรกิจ

### 3. ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร

- 3.1 ความมั่นคง
- 3.2 รายได้
- 3.3 สวัสดิการ
- 3.4 โอกาสก้าวหน้าในงาน
- 3.5 สภาพการทำงาน
- 3.6 ผู้ร่วมงาน
- 3.7 ความรับผิดชอบ
- 3.8 การจัดการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519: 271-273) ได้พูดถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในการปฏิบัติงานว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลซึ่งได้แก่

1. กิจกรรมในงานและนอกงาน
2. การรับสถานการณ์
3. ระดับความปรารถนา
4. กลุ่มอ้างอิง
5. เพศ
6. ภูมิหลังทางวัฒนธรรม
7. การศึกษา
8. ประสบการณ์
9. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

#### 2.2.2 ปัจจัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้น สมยศ นาวิการ (2544: 14) กล่าวว่าปัจจัย 7 ประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การ คือ

1. กลยุทธ์ (strategy) คือ กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งภายในองค์การ โอกาสและอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (structures) โครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
3. ระบบ (systems) ระบบขององค์การที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (styles) แบบของการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
5. บุคลากร (staff) ผู้ร่วมองค์การ
6. ความสามารถ (skill)
7. ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์การ

### 2.2.3 ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ทีมงานหรือกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกันในหมู่สมาชิกและผู้ที่เป็นหัวหน้าต้องตระหนักว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากสภาพแวดล้อม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้น ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีเงื่อนไขที่สำคัญ คือ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544: 108)

- 1) ความรับผิดชอบและความผูกพัน โดยความผูกพันต่อองค์การเป็นความผูกพันใน 3 ลักษณะ คือ
  - 1.1) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกในองค์การ
  - 1.2) มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ
  - 1.3) มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ
- 2) ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื่องจากบุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ มีคุณค่าและมีการแลกเปลี่ยน ความคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์กับความก้าวหน้าให้องค์การ
- 3) ความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ ความสามารถของสมาชิกให้สมาชิกมีความรู้และความชำนาญงาน ตลอดจนเทคนิคการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 4) มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน รวมทั้งการมีที่ปรึกษาเป็นบุคคลที่สาม ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้อมูล เพื่อพัฒนาการทำงาน ให้ข่าวสารย้อนกลับ แก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง และการไกล่เกลี่ย

### 2.2.4 แนวคิดเรื่องปัจจัยมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สำหรับแนวคิดเรื่องปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัย ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน นั้น มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปเป็นปัจจัย สำคัญๆ ที่น่าสนใจ ดังนี้

โสหส ปัญจะวิสุทธ์ (2541: 40) ได้เสนอ ตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพของ องค์การ (Model of Organization Efficiency) โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การนอกจากจะ พิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์การ คือการบรรลุ เป้าหมายแล้วองค์การในฐานะที่เป็นองค์การในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีกดง แบบจำลองในรูป สมมติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainly) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ ในการ ทำงานขององค์การอย่างละเอียดถี่ถ้วน แน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของ องค์การมากกว่า

องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High- Task Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลของการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัว ตามลำดับ

Becker ยังเชื่ออีกว่า การสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ (Visibility Consequences) มีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถ ทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติได้ ระเบียบปฏิบัติ และผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ควรรคิด ชโลธรรังษี (2542) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ ศึกษาองค์กรระบบเปิด (Open System) เช่นกันก็ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เขากล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อน จากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง

การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในองค์กรด้วย

โสฬส ปัญจะวิสุทธิ์ (2541) ได้ศึกษาการบริหารงานในแบบวิทยาศาสตร์โดยได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ และความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกันเพื่อให้ได้ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเขาจึงได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจ ในการทำงาน และไม่พอใจในการทำงานพบว่า บุคคลที่พอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
2. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานสำเร็จ
3. ลักษณะเนื้อหาของงานเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
4. การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
6. การที่ได้รับโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงาน

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ คือ

1. นโยบายและการบริหารองค์กร (Policy and Administration)
2. การควบคุมการบังคับบัญชา (Supervision)
3. สภาพการทำงาน (Work Conditions)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน (Relation with Peer and Subordinate)
5. ค่าตอบแทน (Salary)
6. สถานภาพ (Status)
7. การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
8. ความปลอดภัย (Security)

นักวิชาการที่ได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพ ในการบริหารงานที่สำคัญ ซึ่งได้กล่าวเพิ่มเติมถึงหลักการงานที่มีประสิทธิภาพ คือ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, 30) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ Haning Emerson ที่เสนอ แนวความคิดเกี่ยวกับหลักการงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ "The Twelve Principles of Efficiency" ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวขานกันมาก หลัก 12 ประการมี ดังนี้คือ

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียน ไว้เป็นหลักฐาน
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างแท้จริง
8. งานเสร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแก่งานได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

สมยศ นาวิการ (2529, 6) กล่าวถึงแนวความคิดของ (Thomas J. Peters) ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ (7-S) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
3. ระบบ (Systems) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากร (Staff) ผู้รวมองค์กร
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยม (Shared Values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

#### 2.2.5 ทักษะคติในการทำงานกับประสิทธิภาพ

ทักษะคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากอารมณ์และความรู้สึกที่ตอบสนองสิ่งเร้าจากภายนอกในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งแสดงออกมาเป็น พฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ ว่าพอใจหรือไม่พอใจกับสิ่งที่เกิดขึ้น มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของทักษะคติ ดังนี้

กาญจนา คำสุวรรณ และ นิตยา เสาร์มณี (2521 อ้างถึงใน มาลัยแก้ว รัชชสีริยันธ์ 2542: 16) กล่าวว่า ทักษะคติเป็นปฏิกิริยาโต้ตอบที่คนเรามีอยู่ต่อสิ่งเร้าทางสังคม ปฏิกิริยาโต้ตอบที่เราได้เรียนมาจะมีลักษณะสี่ค่าหรือประเมินผลสิ่งนั้นๆ

สุพิน เกชาคุปต์ (2530: 65) กล่าวว่า ทักษะคติหมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด และความรู้สึกนี้จะกระทบต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้น เพราะ เป็นที่ชี้ให้เห็นถึงท่าทีหรือความโน้มเอียงในการประพฤติปฏิบัติของตน

เสนาะ ดิยาวี (2532: 338-339) กล่าวว่า ทักษะคติเป็นสภาพของจิตใจที่พร้อมจะตอบสนองสิ่งเร้าภายนอก เป็นความรู้สึกหรือความเข้าใจของแต่ละคน ที่แสดงออกว่า ชอบ หรือไม่ชอบต่อบุคคล สิ่งของหรือสถานการณ์นั้นๆ

เคนเลอร์ (Kendler 1974: 572) ให้ความหมายว่า ทักษะคติ เป็นความพร้อมของบุคคล ที่จะแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้าในสังคมรอบตัวหรือแนวโน้มที่จะแสดง พฤติกรรมในทางสนับสนุน หรือต่อต้านแนวคิด สถาบัน บุคคล หรือสถานการณ์บาง อย่าง

เลการ์ด (Hilgard 1957: 214) ให้คำจำกัดความว่า ทักษะคติ คือความรู้สึกครั้งแรกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แนวคิดหรือสถานการณ์ใดในทางเข้าหรือหนีออกห่างและเป็นความ พร้อมที่จะตอบสนองในครั้งต่อไป

พิชเปียน (Fishbien 1967: 257) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ ความโน้มเอียงซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ที่จะแสดงตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในการสนับสนุน หรือไม่สนับสนุน ทัศนคติเกิดขึ้นก่อนพฤติกรรม และเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมบุคคล

อัลพอร์ท (Allport 1935: 810) ให้ความหมายทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ หมายถึงสภาวะของความพร้อมทางจิต ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมทางจิตนี้ จะกำหนด ทิศทางการตอบสนองของบุคคล ต่อบุคคล ต่อสิ่งของ หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529: 3) กล่าวว่า ทัศนคติ เป็นสภาพความพร้อมทางจิตใจของบุคคลที่เป็นผลรวมของความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลที่ถูก กระตุ้นด้วยอารมณ์ ความรู้สึก และทำให้บุคคลพร้อมที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือเป็น ตัวกำหนดแนวโน้มของบุคคลในการที่จะมีปฏิกิริยาตอบสนองในลักษณะที่ชอบหรือไม่ ชอบต่อสิ่งนั้น

กมลรัตน์ หล้าสุขษ์ (2542: 239-242) ได้กล่าวถึง ทัศนคติ ไว้ว่า

1. เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ หรือการได้รับประสบการณ์ มิใช่เป็นสิ่งที่ได้รับ มาแต่กำเนิด
2. เป็นสิ่งชี้แนวทางในการแสดงพฤติกรรมกล่าวถึง ถ้ามีทัศนคติที่ดี ก็จะมี แนวโน้มที่จะเข้าหาพฤติกรรมนั้น ตรงกันข้ามถ้ามีทัศนคติไม่ดี ก็จะมีแนวโน้มไม่เข้า หาโดยการถอยหรือต่อต้านการแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ
3. สามารถถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งได้
4. เป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากทัศนคติ เป็นสิ่งที่ได้มาจากการ เรียนรู้ หรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ถ้าการเรียนรู้ประสบการณ์นั้นเปลี่ยนแปลงไป ทัศนคติก็น่าจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

นวลศิริ เปาโรหิตย์ (2535: 13) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกที่จะตอบโต้ ออกไป ซึ่งเป็นผลมาจาก ผลรวมของความเข้าใจ ความรู้สึก แนวโน้มในการตอบโต้ของเราต่อบุคคล วัตถุ หรือ เรื่องทั้งปวง

เชียรศิริ วิวิธสิริ (2527: 26) กล่าวว่า ทัศนคติ คือ ความเห็นต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัว มุ่งเฉพาะในด้านความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่ต่อสิ่งต่างๆ หรือทัศนคติ คือสภาพจิตใจ หรือ ความรู้สึก หรือ ความคิดเห็นที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด พฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล อาจเป็นไปได้ทั้งทางบวก หรือ ทางลบ เช่นความ ศรัทธา ความนิยม ไม่นิยม ความหวังดี ไม่หวังดี เป็นต้น หรืออาจจะแสดงออก เป็นการ กระทำ อันเกิดจากทัศนคติที่มีอยู่นั้น

สุนีย์ ธีรดากร (2542: 147) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง เป็นสภาพจิตใจที่เกิดจาก ประสบการณ์ อันทำให้บุคคลมีท่าทีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะใดลักษณะหนึ่งอาจจะ แสดงท่าทีในทางที่พอใจ เห็นด้วย หรือไม่พอใจ ไม่เห็นด้วยก็ได้

ชม ฎุมิภาค (2523: 106-107) กล่าวว่า ทักษะคือ วิธีทางที่บุคคลเกิดความรู้สึก ต่อบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล สิ่งของ สถานการณ์ นโยบาย หรือ อื่น ๆ อาจจะเป็นได้ทั้ง นามธรรมและรูปธรรม ดังนั้น วัตถุประสงค์อาจเป็นอะไรก็ได้ที่รับรู้หรือ คิดถึง

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2520: 3) ได้ให้ความหมายของ ทักษะคือ ใ้ว่าความเอนเอียง หรือความจงใจที่จะตอบสนองต่อสิ่งใดก็ตาม ทั้งทางบวกและทางลบ

สวัสดี สุคนธรังษี (2517: 11) กล่าวถึงทักษะคือ ใ้ว่า ทักษะคือ ความรู้สึกของ บุคคลที่มีต่อโลกและสภาวะแวดล้อมที่ตนอาศัยอยู่ ทักษะเกิดจากการที่บุคคลมีความสัมพันธ์กับ บุคคลอื่น และสิ่งต่าง ๆ ในสังคม ชีวิต ครอบครัว การศึกษาในโรงเรียนช่วย ปูพื้นฐานให้บุคคล สามารถกำหนดมาตรฐานไว้ในใจและปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ ในการสร้าง ทักษะคือของบุคคลในระยะยาว ต่อมา และบุคคลที่มีถิ่นกำเนิด ฐานะทางครอบครัวระดับ การศึกษา ลักษณะการประกอบอาชีพ และการสมาคมต่างกันจะมีทักษะต่อโลกและสังคมแตกต่างกัน

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### 2.3.1 ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ดังต่อไปนี้

ชลธิชา สว่างเนตร (2542: 27) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวในสถานที่ทำงานทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต และสามารถมองเห็นหรือไม่ เห็น สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการทำงาน รวมไปถึงคุณภาพชีวิตของพนักงานด้วย

รุ่งรัตนา เขียวดารา (2546: 24) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง สภาพต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวในขณะที่ทำงาน ซึ่งหมายรวมถึง เพื่อนร่วมงาน เครื่องมือหรือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน ความร้อน แสงสว่าง เสียง รั้งสี ฝุ่นละออง สารเคมี สัตว์ และเชื้อโรคที่อยู่ ทั่วไปในสถานที่ทำงาน

เจมส์และโจนส์ (James & Jones, 1974: 1096-1112) ได้ให้ความหมายของ สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบตัวของพนักงานในขณะที่กำลังปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น แสง สีเสียง อุณหภูมิ อากาศ ฝุ่นละออง สิ่ง เหล่านี้ไปมีผลต่อตัวพนักงานในบางองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานอาจหมายถึง แนว ทางการทำงาน ระยะเวลาการทำงานในแต่ละวัน สภาพแวดล้อมทางกายภาพทางสังคม หรือ วัฒนธรรมสิ่งเหล่านี้ที่มีผลต่อการทำงานของพนักงาน

คิวพร โปรยานนท์ (2554:28) ได้ให้ความหมายว่า สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวบุคคลที่ ส่งผลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกของบุคคลนั้น ๆ โดยอาจเป็นสิ่งที่ส่งเสริมเอื้อประโยชน์ต่อการ ทำงาน หรือ อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานได้เช่นเดียวกัน



### 2.3.2 องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

มูส์ (Moos, 1974: 99-101) ได้ให้ความหมายสภาพแวดล้อมการทำงาน คือ การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในงานของบุคคลนั้น โดยที่ มูส์ ได้แบ่ง มิติของสภาพแวดล้อมการทำงานออกเป็น 3 มิติ ได้แก่

1. มิติด้านสัมพันธภาพ (Relationship dimensions) หมายถึงการรับรู้ในการมีส่วนร่วม และมีความผูกพันของพนักงานที่มีต่องานการมีสัมพันธภาพที่ดีและการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการมีส่วนร่วมในงาน (Involvement) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าตนเองและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในงาน มีความผูกพันในงาน การได้รับการยอมรับ เช่น การมีส่วนร่วมในการประชุม การได้เสนอความคิดเห็น การทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานร่วมกัน การได้มีโอกาสเสียสละเพื่อองค์กร

1.2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer cohesion) หมายถึง การรับรู้บรรยากาศที่เป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการให้แรงสนับสนุนซึ่งกันและกันในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน การช่วยเหลือกันในการทำงานเมื่อมีโอกาส ถึงแม้งานนั้นจะไม่ใช่งานของตนเอง

1.3 ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor support) หมายถึง การรับรู้หัวหน้างานให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ เมื่อพนักงานทำงานได้ดี หัวหน้างานให้คำชมเชยหรือรางวัลแก่พนักงานเหล่านี้และกระตุ้นให้พนักงานให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

2. มิติด้านความก้าวหน้าในงาน (Personal growth dimension) หมายถึง การรับรู้ในความก้าวหน้าในงาน และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าองค์กรให้อิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ทำให้พนักงานสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ มาใช้เพื่อพัฒนาในการทำงานให้ดีขึ้นได้

2.2 ด้านการมุ่งเน้นงาน (Task orientation) หมายถึง การรับรู้ในการให้ความสำคัญกับความสำเร็จของพนักงาน โดยยึดหลักการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ได้ องค์กรให้แรงกระตุ้นและผลักดันเพื่อให้งานสำเร็จตามแผนที่ได้วางไว้และงานมีประสิทธิภาพ

2.3 ด้านความกดดันในงาน (Work pressure) หมายถึง การรับรู้บรรยากาศในการทำงานที่มีแรงกดดัน พนักงานต้องทำงานอย่างเร่งรีบเพื่อแข่งกับเวลา รวมไปถึง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน อุณหภูมิ แสง เสียง ความกดดันต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการทำงาน อาจทำให้ผลของงานไม่ดีเท่าที่ควร

3. มิติด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลง (System maintenance and change dimensions) หมายถึง การรับรู้ว่าระบบงานมีความชัดเจน โปร่งใส ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านความชัดเจนของงาน (Clarity) หมายถึง การรับรู้ความชัดเจนของเป้าหมายองค์กร นโยบาย อีกทั้ง การสื่อสารเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ควรมีความชัดเจน มีการวางมาตรฐานและแบบแผนในการทำงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละสายงานอย่างชัดเจน

3.2 ด้านการควบคุมงาน (Control) หมายถึง การรับรู้ว่าองค์กรมีกฎเกณฑ์แนวทาง ในการควบคุมและตรวจสอบการทำงานของพนักงาน ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร โดยมีหัวหน้าเป็นผู้ดูแลให้พนักงานทำงานอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ ระเบียบมาตรฐานที่กำหนดไว้

3.3 ด้านการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ หมายถึง การรับรู้ว่าหน่วยงานมีการส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร โดยเน้นวิธีที่มีความแปลกใหม่หลากหลาย เพื่อนำเทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่เข้ามาพัฒนาในงานให้งานดีขึ้น

3.4 ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical comfort) หมายถึงการรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่สนับสนุนพนักงานรู้สึกพึงพอใจกับงานสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสง เสียง หรือธรรมชาติต่าง ๆ อากาศถ่ายเทสะดวก กลิ่น อุณหภูมิ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

คิวพร โปทยานนท์ (2554: 35-36) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในที่ทำงาน ประกอบด้วย

1.1 แสงสว่าง เนื่องจากแสงสว่างที่ไม่เพียงพอ ทำให้พนักงานต้องเพ่งสายตามากในการทำงานทำให้กล้ามเนื้อตาอ่อนล้า ขาดสมาธิในการทำงาน

1.2 เสียง หากภายในสถานที่ทำงานมีเสียงดังมาก อาจเป็นอันตรายต่อเยื่อแก้วหู พนักงานขาดสมาธิในการทำงาน พนักงานเกิดความอ่อนล้า ทำให้ทำงานไม่ได้ประสิทธิภาพ

1.3 การถ่ายเทอากาศ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ การถ่ายเทอากาศควรมีความเหมาะสม ส่งผลให้พนักงานทำงานแบบไม่มีภาวะตึงเครียด การถ่ายเทอากาศขึ้นอยู่กับ อุณหภูมิ ความชื้น การหมุนเวียนอากาศ

1.4 ลักษณะของห้องทำงาน ควรมีให้เพียงพอต่อการใช้และจำนวนพนักงาน

1.5 อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน เป็นแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพ อุปกรณ์ควรมีให้ปริมาณเพียงพอต่อการใช้งาน สะดวกแก่การใช้ สิ่งเหล่านี้ช่วยลดระดับความเครียดของพนักงานลงได้

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลต่อการทำงานของพนักงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านสัมพันธภาพ คือ ความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อกัน ทั้งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือบุคคลต่อกลุ่ม หรือกลุ่มต่อกลุ่มได้เช่นเดียวกัน พนักงานจะมีการแสดงออกทั้งกาย วาจา และใจต่อผู้อื่น มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ มนุษย์จะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ดังนั้น สัมพันธภาพระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อบุคคล

2.2 ด้านการสนับสนุน หมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในด้านการทำงาน กิจกรรมทางสังคม องค์กรมีการให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การที่องค์กรส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นทีม การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และการให้โอกาสพนักงานได้ทำงานที่มีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน

3. สภาพแวดล้อมทางจิตใจ หมายถึง สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่มีผลต่อความรู้สึกทางจิตใจของพนักงานแบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

3.1 ด้านความมีอิสระในการทำงาน หมายถึงระดับความมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานด้วยตนเอง ถ้ามีอิสระในการทำงานมากจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

3.2 ด้านความต้องการพัฒนาตนเอง เป็นความต้องการที่จะเพิ่มทักษะต่าง ๆ ให้กับตนเองเพื่อนำมาพัฒนาในงาน เพื่อให้ตัวพนักงานได้รับการยอมรับในงาน

3.3 ด้านบรรยากาศแบบประชาธิปไตย เป็นการดำเนินวิถีชีวิตบนฐานของความเชื่อใจกันและการให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน บรรยากาศแบบประชาธิปไตยโดยยึดหลักที่สมเหตุสมผลในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งทางด้านวัตถุและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

### 2.4.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

นงเยาว์ แก้วมรกต (2542) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบุคคลที่มีต่อองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ โดยจะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร จึงทำให้เกิดความทุ่มเทเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งกายทั้งกำลังใจ และมีความจงรักภักดีให้กับการทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ และมีความปรารถนาที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป

อมรรัตน์ อ่อนนุช (2546) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของพนักงานที่ยึดมั่นต่อองค์กร ในลักษณะดังนี้ คือ ความรู้สึกจงรักภักดีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร

การยอมรับและยึดถือในเป้าหมายและค่านิยมองค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามของตน ในการปฏิบัติงานและความต้องการคงอยู่กับองค์กรต่อไป

นิณี บุญยทยานันท์ (2547) กล่าวว่า เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การที่ ปฏิบัติงานอยู่ โดยยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเท อุทิศตนให้กับงานอย่าง เต็มที่และมีความปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป

เปรมจิตร คล้ายเพ็ชร (2548) กล่าวว่า เป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การที่ ตนปฏิบัติอยู่ในลักษณะที่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของ องค์กรมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีความ จงรักภักดีต่อองค์กรและมีความต้องการที่จะทำงานกับองค์กรนั้นต่อไป

สรุปความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติและการแสดงออกทาง พฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรที่ทำงานด้วยความมุ่งมั่น ยึดมั่นผูกพัน ยอมรับเป้าหมายและ ค่านิยมขององค์กร อุทิศตนให้กับองค์กรทุ่มเทความพยายามในการทำงานรวมถึงการมีส่วนร่วมใน องค์กรและมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และมีความต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป

#### 2.4.2 ทฤษฎีความผูกพันขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำความเข้าใจ และอธิบายถึง พฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานของพนักงานในองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อ องค์กรแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม รายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment) แนวคิดนี้เน้นความผูกพัน ต่อองค์การเป็นเสมือนการลงทุนของพนักงาน โดยนักวิจัยที่สำคัญ คือ Becker (1960) ได้นำเสนอ ทฤษฎี การเปรียบเทียบผลได้-ผลเสีย (Side-bet theory) ซึ่งอธิบายว่า เมื่อคนมีความผูกพันต่อ องค์กรก็จะมี การแสดงออกทางพฤติกรรมในการทำงานและพยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของ องค์กรไว้ เนื่องจากพนักงานได้เปรียบเทียบผลได้-ผลเสีย ที่เกิดขึ้นจากการลาออก ซึ่งผลเสียนี้ พิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นหรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529) แนวคิดด้านพฤติกรรมนี้จะวัดพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความความผูกพันต่อองค์การในลักษณะ การคงอยู่กับองค์กรของพนักงานเป็นเวลานาน

2. แนวคิดด้านทัศนคติ เป็นแนวคิดที่เน้นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกกว่าตนเองเป็น ส่วนหนึ่งขององค์การและมีส่วนร่วมกับองค์กร มีความเต็มใจที่จะอุทิศตนทำงานให้กับองค์กรเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยนักวิจัยที่สำคัญ คือ Kanter (1968) Porter, Steers, Mowday & Boulian (974) โดย Porter et al. (ปริทัศน์ อิทธิพงศ์, 2552) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์การ โดยแบ่งความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

2.1 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าพร้อมที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การที่บุคคลมีเจตคติทางบวกต่อองค์กร โดยมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นสถานที่ที่ดีและมีความเหมาะสมกับตนมากที่สุด และยังรวมความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ตลอดจนมีค่านิยมที่กลมกลืนไปกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กร

2.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อความสำเร็จขององค์กร การที่บุคคลพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังใจและกำลังกาย เพื่อปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร การที่บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และถึงแม้จะมีงานลักษณะเดียวกันมาเสนอและให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า บุคคลก็ไม่ต้องการที่จะโยกย้ายจากองค์กรเพื่อไปทำงานที่ใหม่

3. แนวคิดที่รวมด้านพฤติกรรมและด้านทัศนคติเข้าด้วยกัน โดยนักวิจัยที่สำคัญคือ Allen & Meyer (1990) ได้นำเสนอทฤษฎีนี้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งความรู้สึกนี้จะบ่งชี้ว่าพนักงานกับองค์กรจะมีความสัมพันธ์กันในลักษณะใด และนำไปสู่การตัดสินใจของพนักงานว่าจะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปหรือไม่ โดยความผูกพันกับองค์กรประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Continuance Commitment) ความผูกพันด้านคงอยู่ (Normative Commitment) (ชวลัญญ์ เหล่าพูนพัฒน์, 2548) รายละเอียด ดังนี้

แนวคิดของ Allen & Meyer (1990) ได้ทำการศึกษาและอธิบายถึงความผูกพันต่อองค์กรมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในแง่ที่พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจสูงจะแสดงออกถึงความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกกับองค์กรต่อไป

2. ด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์กรของพนักงาน การอยู่ในองค์กรของพนักงานจะเกิดจากการได้รับผลประโยชน์มากกว่าเสียประโยชน์ พนักงานที่มีความผูกพันด้านนี้จะเป็นการแสดงออกถึงความจำเป็นที่จะต้องอยู่ภายในองค์กร

3. ด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่ว่าเมื่อเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรย่อมต้องมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นหน้าที่หรือเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้อง

มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันด้านนี้คือการแสดงออกถึงความคิดว่าเขาจะอยู่ในองค์กรเป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อความถูกต้องและเหมาะสม

จากแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 แนวคิด แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ถ้าพนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูงก็จะทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรต่อไป

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

### 2.5.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ในการดำเนินงานภายในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามอำนาจหน้าที่และภารกิจให้เป็นผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ยากที่จะประสบผลสำเร็จได้ด้วยตัวเองเพียงคนเดียว หากมีทีมงานที่ดีย่อมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นที่พึงพอใจ ทั้งนี้ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ทีมงานไว้ ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546: 62) ให้ความหมายว่า ทีมงาน คือ กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวกันที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อสมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ในทางปฏิบัติทีมงานอาจมีขนาดใหญ่หรือเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากแล้วจะประกอบด้วยหัวหน้าทีม ที่อาจจะมาจากหน่วยงานต่าง ๆ กัน แต่ทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้องและประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด

ทองประเสริฐ ใจตรง (2550: 26-28) คำว่า ทีมงาน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหลายลักษณะแต่ความหมายหลาย ๆ ความหมายจะเน้นความสำคัญอยู่ที่กลุ่มของบุคคลที่จะร่วมในกิจกรรมมีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ตามพจนานุกรมไทยได้ให้ความหมายทีมงานไว้ดังนี้ ทีมงาน (Team work) หมายถึง ที่รวมกำลังกันทั้งคณะ

สุนันทา เลานันท์ (2549: 62) ได้สรุปความหมายของทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น โดยองค์กรประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน มีดังนี้

- 1) ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- 2) บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
- 3) บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันในการปฏิบัติงาน

- 4) บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
- 5) บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
- 6) บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
- 7) บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
- 8) บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
- 9) บุคคลในกลุ่มมีความเพลิดเพลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
- 10) บุคคลในกลุ่มพร้อมจะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของทีมงานได้ดังนี้ ทีมงานเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันและต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงาน ให้เสร็จสมบูรณ์ ทีมงานจะมีความหมายรวมถึง ความเป็นผู้นำกลุ่มกระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มซึ่งจะมีผลต่อการทำงานร่วมกัน ซึ่งการทำงานร่วมกันทำงานของแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ประสบการณ์เดิม แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ร่วมกัน มากกว่าความสำคัญหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล เพื่อให้การทำงานบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารนั่นเอง

#### 2.5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการที่สนใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมได้แก่ Douglas McGregor ในหนังสือ The Human Side of Enterprise (1960) และ Rensis Likert ใน New Patterns of Management (1961) McGregor ได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. บรรยากาศขององค์กรที่เป็นรูปนัย ตามสบาย ไม่เครียดเกินไป
2. มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแต่ละคน
3. งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจและยอมรับ
4. สมาชิกกลุ่มยอมรับรับเหตุผลของกันและกัน
5. เมื่อมีการขัดแย้งกัน จะต้องแก้ปัญหาร่วมกัน จะไม่มีการหนีปัญหา
6. มีการตัดสินใจ ด้วยความคิดเห็นส่วนใหญ่
7. การวิจารณ์เปิดเผยตรงไปตรงมา
8. ทุกคนมีอิสระเสรีในการแสดงความรู้สึก
9. การปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากบุคคลที่

เกี่ยวข้อง

10. ผู้นำกลุ่มไม่สามารถต่อสู้ เพื่ออำนาจส่วนตัว ประเด็นสำคัญอยู่ที่ไม่ได้อยู่ที่ใครควบคุม แต่อยู่ที่ทำอย่างไรให้งานสำเร็จผล

11. กลุ่มมีอิสรภาพในการทำงานของสมาชิกแต่ละคน จะมีการหยุดเพื่อตรวจสอบงานเป็นระยะ

Rensis Likert ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นกลุ่มไว้ดังนี้

1. สมาชิกกลุ่มมีทักษะ ในเรื่องของภาวะผู้นำและบทบาทของสมาชิก
2. กลุ่มมีประสิทธิภาพและมีความสัมพันธ์ในการทำงานต้องเป็นไปด้วยดี
3. สมาชิกในกลุ่มทุกคนต้องมีความซื่อสัตย์
4. สมาชิกและหัวหน้ากลุ่มต้องมีความไว้วางใจกันสูง
5. ค่านิยมและเป้าหมายต่างๆจะต้องเกิดจากความพึงพอใจและความจำเป็นของสมาชิก
6. การปฏิบัติงานสมาชิกทุกคนต้องมีความอดทน เพื่อให้ได้มาซึ่งค่านิยมและเป้าหมายของกลุ่ม
7. ถ้าค่านิยมของกลุ่มมีความสำคัญมากขึ้นเท่าใด ความพึงพอใจของกลุ่มยิ่งสำคัญมากขึ้นตาม
8. สมาชิกกลุ่มมีการกระตุ้นเตือนกัน เพื่อให้งานได้สำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม
9. เมื่อเกิดปัญหาจะต้องมีการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน แนะนำ วิจารณ์ ให้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
10. หัวหน้าควรยอมรับหลักการซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการสร้างบรรยากาศของการสร้างสรรค์ในกลุ่มและการร่วมมือกันแทนที่จะแข่งขันชิงดีกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
11. กลุ่มมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
12. สมาชิกแต่ละคนยอมรับด้วยความเต็มใจด้วยปราศจากความกลัวในอุปสรรคและเป้าหมาย
13. หัวหน้าและสมาชิกในกลุ่ม จะต้องเชื่อว่าคนในกลุ่มสามารถทำงานที่ยากให้สำเร็จได้
14. เมื่อมีความจำเป็นที่จะรับคำแนะนำ สมาชิกคนอื่นๆของกลุ่มจะให้คำแนะนำสมาชิกเท่าที่จำเป็น
15. บรรยากาศที่สนับสนุนกลุ่มสมาชิกกลุ่มมาจำเป็นที่จะต้องพูดคำว่า “ขอรับพระกรรม” กับหัวหน้าทีมเสมอไป
16. กลุ่มมีความตระหนักในค่านิยมของความคิดสร้างสรรค์
17. มีการกระตุ้นให้สมาชิกติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย
18. มีการกระตุ้นทางใจสูง เพื่อใช้เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อจะได้มีการเสริมสร้างประโยชน์และเป้าหมายต่าง ๆ ภายในกลุ่ม



19. ทุกคนสนใจข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับกลุ่ม
20. กลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูงย่อมยอมรับอิทธิพลของบุคคลอื่นและของกันและกัน
21. กระบวนการของกลุ่ม กลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถทำให้สมาชิกใช้กำลังความสามารถได้เต็มที่
22. ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อกันและกันและย่อมมีส่วนร่วมต่อความยืดหยุ่นและการปรับตัวของความคิด เป้าหมายและทัศนคติต่าง ๆ
23. ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพแต่ละคนในกลุ่มรู้สึกมั่นใจและปลอดภัยในการตัดสินใจ ในปัญหาที่ดูเหมือนจะเหมาะสมต่อเขา
24. หัวหน้าของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง จะได้รับการเลือกตั้งมาอย่างระมัดระวังความสามารถของผู้นำ

### 2.5.3 หลักการทำงานเป็นทีม

หลักการทำงานเป็นทีมที่สำคัญของ McIntyre and Sales (1995) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. สมาชิกในทีมจะต้องมีการตอบรับและยอมรับผลสะท้อนหรือการตอบรับจากสมาชิกอื่น ๆ
2. การทำงานเป็นทีมต้องมีความเต็มใจ มีการเตรียมตัว เตรียมใจ
3. การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกในทีม
4. การทำงานจะต้องสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
5. ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้เห็นว่าทีมจะดำเนินไปลักษณะใด ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับสมาชิก

### 2.5.4 ประเภทของทีม

ทีมงานมีรูปแบบพื้นฐานที่นิยมใช้งานมีอยู่ 3 ประเภท การเลือกใช้จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ได้แก่

1. ทีมงานแก้ปัญหา (Problem-solving Team)
2. ทีมงานบริหารด้วยตนเอง (Self-managed Work Team)
3. ทีมข้ามสายงาน (Cross-function Team)

ความท้าทายที่สำคัญขององค์กรจะนำไปสู่ระบบที่เป็นทางการ ซึ่งจะเป็นที่มาของทีมงานที่มีศักยภาพในการทำงานในระดับสูง เพื่อให้ได้ทีมงานที่มีศักยภาพจำเป็นจะต้องมีการกำหนดสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ทีมงานที่คอยให้คำแนะนำ
2. ทีมงานบริหาร
3. ทีมงานปฏิบัติ

### 2.5.5 การสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นกิจกรรมที่เป็นทางการเพื่อปรับปรุงพัฒนา งานตามหน้าที่ของทีมงานเพื่อให้ทีมงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นวิธีการที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงทีมงาน

ทีมงานโดยทั่วไปไม่ได้เกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติ บางครั้งสมาชิกและผู้นำทีมจะต้องทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อมีการสร้างทีมงานขึ้นมาใหม่จะต้องบริหารเพื่อให้กลุ่มมีความ พัฒนา ถึงแม้ว่ามีการพัฒนาอย่างเต็มที่แล้ว ทีมงานส่วนใหญ่ก็ยังพอปัญหาการทำงานในหลายๆ ประเด็นที่มีความแตกต่างกัน กระบวนการที่มีระบบการสร้างทีมจะสามารถช่วยได้

วิธีการสร้างทีมงาน (Approaches to team Building)

1. วิธีการล่าถอยอย่างมีแบบแผน (Formal retreat approach)
2. วิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement approach)
3. การใช้ประสบการณ์ภายนอก (Outdoor experience approach)

### 2.5.6 การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา
- ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ
- ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน
- ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน

### 2.5.7 ลักษณะของการทำงานเป็นทีม

ทีมงานที่มีศักยภาพในการทำงานระดับสูงจะมีลักษณะพิเศษที่ทำให้เกิดความเป็น เลิศในเรื่องของทีมงาน และสามารถบรรลุข้อได้เปรียบเฉพาะอย่าง ดังนี้

1. ทีมงานที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูงจะมีค่านิยมหลักที่แข็งแกร่ง
2. ทีมงานที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูงจะมีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ ชัดเจน
3. ทีมงานที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูงจะมีส่วนประกอบของทักษะที่ถูกต้อง ซึ่งจะประกอบด้วยทักษะด้านการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจ และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล
4. ทีมงานที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูงจะมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อใช้ในการ ปรับปรุงการดำเนินงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

## 2.5.8 ลักษณะทีมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

Woodcock Mike ได้สรุปลักษณะทีมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

### 1) ลักษณะทีมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1.1) อาการของความคับข้องใจ ความคับข้องใจเกิดจากการที่คนเรามองไม่เห็นทางว่าความต้องการของตนจะได้รับการตอบสนองอย่างไร ความคับข้องใจจะทำให้เกิดความหมดหวังขาดความผูกพันกับเป้าหมายของส่วนรวมและขาดแรงจูงใจ ซึ่งอาการคับข้องใจจะทำให้เกิดการแสดงออกด้วยความหงุดหงิด การก้าวร้าว การแก้แค้น เพราะสมาชิกไม่มีโอกาสที่จะได้แสดงความคิดเห็นของตนในระบบงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้การตอบโต้รุนแรงมากยิ่งขึ้น

1.2) การแก่งแย่งชิงดี การแข่งขันเป็นเรื่องธรรมดาในองค์กร แต่การแข่งขันที่มุ่งทำลายกัน ที่มีแต่ กลโกงเต็มไปหมด ย่อมเป็นการแข่งขันที่ไม่ดีต่อองค์กร จะทำให้องค์กรประสบความล้มเหลว ทำให้สมาชิกในองค์กรหมดกำลังใจในการทำงานเพราะคิดว่ายังงานก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

1.3) สีหน้าของสมาชิก อาการของทีมงานจะแสดงออกทางสีหน้าว่าสุขหรือทุกข์

1.4) ความเปิดเผยและความซื่อตรง จะเกิดขึ้นเมื่อความล้มเหลวเกิดขึ้นแล้ว เพราะเมื่อความล้มเหลวเกิดขึ้นทางสุดท้ายคือคนเรายอมเปิดเผยความจริง ถ้าเราบอกข้อมูลที่ถูกต้องก่อน ยากที่จะเกิดความล้มเหลวเกิดขึ้น

1.5) การประชุม เป็นหนึ่งสิ่งที่จะทำให้เป็นว่าทีมมีประสิทธิภาพหรือไม่ เหตุผลสำคัญของการประชุมคือ การใช้ทักษะของสมาชิกในการร่วมกันแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง จะเห็นได้ว่าจะมีสมาชิกเพียงบางคนที่สามารถใช้ทักษะได้ สิ่งที่จะบ่งชี้คุณภาพของการประชุมคือความรู้สึกของสมาชิกว่าอยากประชุมหรือเบื่อหน่ายการประชุม

1.6) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เป็นเครื่องชี้คุณภาพของทีมงานในทีมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเช่นกัน

1.7) สมาชิกไม่พัฒนาตนเอง

1.8) บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกไม่ชัดเจน

1.9) การไม่ยอมรับความช่วยเหลือจากภายนอก

1.10) สมาชิกขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.11) สมาชิกไม่ให้ความร่วมมือและไม่ช่วยเหลือกัน

- 2) ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะดังต่อไปนี้
  - 2.1) วัตถุประสงค์ชัดเจนและมีเป้าหมายที่สอดคล้องกัน
  - 2.2) สมาชิกมีความเปิดเผย จริงใจและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
  - 2.3) สมาชิกมีการสนับสนุนและไว้วางใจกัน
  - 2.4) สมาชิกมีความร่วมมือและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
  - 2.5) กลุ่มมีกระบวนการตัดสินใจและกระบวนการทำงานที่เหมาะสม
  - 2.6) ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
  - 2.7) ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ
  - 2.8) การพัฒนาตนเองของสมาชิก
  - 2.9) ต้องมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ

#### 2.5.9 ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ได้แก่

- 1) การปฐมนิเทศ
- 2) สร้างความเข้าใจร่วมกัน
- 3) การหาข้อยุติหรือข้อสรุป
- 4) การปฏิบัติงาน

#### 2.5.10 อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

9 อุปสรรคของการทำงานเป็นทีม จากวารสาร Personnel Journal ฉบับเดือนมกราคม 1988 มีดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ
2. การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างไม่เท่าเทียมกัน
3. การขาดความรู้สึกร่วมกันในทีม
4. ความล้มเหลวในการประเมินทีม
5. อำนาจของผู้นำ
6. ขาดแคลนทางเลือก
7. การปิดบัง ไม่สื่อสารแลกเปลี่ยนกัน
8. ขาดการวินิจฉัยในทีมงาน
9. ขาดการกระจายข่าวสารสู่ระดับล่าง

### 2.5.11 ความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในองค์การแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

1. ความขัดแย้งในตัวบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
5. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ

### 2.5.12 การจัดการกับความขัดแย้ง

การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การสามารถจัดการได้ดังต่อไปนี้

1. การหลีกเลี่ยง
2. การแข่งขัน
3. การยอมเสียสละ
4. การประนีประนอม
5. การร่วมมือกัน

### 2.5.13 หลักการพัฒนาทีม

แบบจำลอง (Mode) ของ Peter และคณะ (1975) ซึ่งอุทัย บุญประเสริฐ (2531) ได้นำมาอธิบายสรุปไว้ดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจกัน
2. การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย
3. ปรึกษาหารือกัน
4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน
5. การติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง

### 2.5.14 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

นุชนาฏ จันทรา (2552: 30) ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม มี 7 ประการ ดังนี้

- 1) บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย
- 2) ความไว้วางใจกัน (trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน
- 3) มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

4) บทบาท (role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

5) วิธีการทำงาน (work procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

5.1) การสื่อสาร (communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศการสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสมซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2) การตัดสินใจ (decision making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

5.3) ภาวะผู้นำ (leadership) คือบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นการทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รับรู้ว่าการทำงานเป็นทีมที่มีความหมายปรารถนาที่จะทำอีก

5.4) การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด

7) การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1) พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

7.2) การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (group base reward system)

### 2.5.15 การทำงานเป็นทีมของครู

วิธีการทำงานนอกสถานศึกษา

บุญเลิศ ส่องสว่างกล่าวถึงวิธีการทำงานนอกสถานศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้ (บุญเลิศ ส่องสว่าง 2558, 148-149

1) วิธีการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นทางการ มีลักษณะ ดังนี้

1.1) มีโครงสร้างแน่นอน มีความรับผิดชอบที่แน่นอน จัดแบ่งสายงานไปตามระเบียบและกฎหมายที่รองรับ

1.2) อำนาจสั่งการขึ้นอยู่กับผู้ที่รับผิดชอบตามหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย

1.3) เครื่องครัดในระเบียบ การปฏิบัติงานและติดต่อสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงานจะเป็นไปตามระเบียบและลักษณะของสายงานที่กำหนดไว้

1.4) กำหนดคุณลักษณะงาน มีการกำหนดระบบของสายงานตามลำดับขั้น โดยแบ่งสายงานจากสูงมาต่ำ หรือต่ำมาสูงไม่นิยมเสนองานข้ามลำดับสายงาน

1.5) ประกอบด้วยความถนัดและสามารถเฉพาะอย่าง แต่สามารถเพิ่มบทบาทตำแหน่งหน้าที่ตามความสามารถและระยะเวลาที่ตนปฏิบัติงาน

1.6) มีความสัมพันธ์ของสมาชิกในลักษณะที่สัมพันธ์กับการทำงานที่เกี่ยวข้องกัน

1.7) มีความสำเร็จของหน่วยงานที่เกิดจากระบบและผู้นำของระบบ

2) วิธีการทำงานเป็นทีมอย่างไม่เป็นทางการ มีดังลักษณะดังนี้

2.1 มีโครงสร้างที่ไม่แน่นอน ระบบงานไม่แน่นอน แต่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน

2.2 มีความยืดหยุ่น ไม่ยึดระเบียบเป็นแนวปฏิบัติตายตัว

2.3 ไม่กำหนดลักษณะงาน การดำเนินงานจะเป็นไปตามความเหมาะสมที่เกิดจากสภาพสังคมหรือบุคคลในองค์กร เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งตามความจำเป็น

2.4 มีความสัมพันธ์อย่างเป็นกันเองระหว่างสมาชิก โดยไม่มีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน

2.5 มีการเลือกหัวหน้าทีมอย่างไม่เป็นทางการ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานไปสู่จุดหมายอย่างเหมาะสม

2.6 มีความสำเร็จของหน่วยงานที่เกิดจากสมาชิกในทีมร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

### 2.5.16 แนวทางการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

ครูสามารถนำวิธีการทำงานเป็นทีมมาใช้ในสถานศึกษาได้ 2 แนวทาง คือ การทำงานเป็นทีมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและการทำงานเป็นทีมกับผู้เรียน ซึ่งแต่ละแนวทางมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1) การทำงานเป็นทีมกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ มีแนวทางดังต่อไปนี้

1.1) การทำงานเป็นทีมเป็นแบบทางการ ชัดเจนในเรื่องบทบาทหน้าที่ สายงานและระเบียบปฏิบัติต่างๆโดยเฉพาะในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ

1.2) มีสถานภาพเป็นทั้งผู้นำและสมาชิก หมุนเวียนกันไป ซึ่งจะต้องเข้าใจบทบาทของตนให้ชัดเจน และปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม

1.3) มีงานบางลักษณะที่ต้องใช้วิธีการทำงานเป็นทีมอย่างไม่เป็นทางการ เนื่องจากมีความยืดหยุ่นและความคล่องตัว และเอื้อต่อการทำงานมากกว่า

1.4) มีการผสมผสานการทำงานเป็นทีมทั้งสองวิธี เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

1.5) มีการให้อภัยกันหากมีความผิดพลาดในการทำงานและพร้อมที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์

#### 2) การทำงานเป็นทีมกับผู้เรียน มีแนวทางดังต่อไปนี้

2.1) เลือกวิธีสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทำงานร่วมกัน

2.2) ให้ความรู้เรื่องหลักการทำงานเป็นทีมที่ถูกต้อง

2.3) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดลองทำงานร่วมกัน โดยครูเป็นผู้คอยให้คำปรึกษา

2.4) มีการประเมินการทำงานร่วมกันของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนทราบข้อดีและข้อเสียที่ควรปรับปรุง

2.5) เน้นให้ผู้เรียนเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและเกิดเจตคติที่ดีต่อการทำงานในลักษณะดังกล่าว

2.6) ให้แรงเสริมผู้เรียนที่มีทักษะการทำงานเป็นทีม

### 2.5.17 แนวทางการทำงานเป็นทีมนอกสถานศึกษา

ในการทำงานเป็นทีมนั้นครูไม่ได้มีโอกาใช้เฉพาะในสถานศึกษาเพียงเท่านั้น เนื่องจากปัจจุบันครูต้องมีบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกสถานศึกษาในลักษณะที่ต้องทำงานร่วมกันครูควรต้องมีแนวทางการทำงานเป็นทีมดังนี้

1. ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นทางการในลักษณะโครงสร้างที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์ตรงกัน



2. สนับสนุนให้บุคคลในชุมชนที่เป็นผู้นำชุมชน เป็นที่รักและศรัทธาของชาวบ้าน
3. เน้นวิธีการปฏิบัติงานในลักษณะการทำงานเป็นทีมอย่างไม่เป็นทางการ
4. พยายามให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยนำความสามารถของแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์
5. คอยช่วยเหลือและประสานงานให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น
6. หลีกเลี่ยงมาขัดแย้งและความไม่เข้าใจกันที่อาจเกิดขึ้นพร้อมทั้งหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน

### 2.6.1 ความหมายของความก้าวหน้าในการทำงาน

Stephen Forrer (2009) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพว่า หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อขับเคลื่อนองค์กรโดยผ่านกระบวนการพื้นฐานที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ได้แก่ การสร้างความรู้ความสามารถที่ตอบสนองต่อทิศทางของธุรกิจ ณ ปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นให้พนักงานทั้งเป็นกลุ่ม และปัจเจกบุคคลมีการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรและผลตอบแทนให้แก่ การเจริญเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ ตำแหน่ง และผลตอบแทนที่สูงขึ้น

นฤมล นิราทร (2534) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงาน ซึ่งจะให้ผลตอบแทนทั้งทางด้านจิตวิทยา หรือผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้จึงรวมถึง การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงานการเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจนถึงความพึงพอใจต่อชีวิต ความรู้สึกที่ตนเองมีค่าประสบความสำเร็จซึ่งออกมาในรูปของอำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในสายอาชีพจึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการอาชีพงานที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพงานการพัฒนาอาชีพงาน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

สุชน ตั้งสกุล (2547) กล่าวว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) หมายถึง กิจกรรมการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อดำเนินการให้พนักงานซึ่งมีความสามารถสูง ได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะได้รับในอนาคต ซึ่งองค์กรเป็นผู้กำหนดให้สัมพันธ์กับเป้าหมายในอาชีพของแต่ละบุคคล

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 247) ให้ความหมาย ความก้าวหน้าในสายอาชีพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีขึ้น เพื่อที่จะช่วยให้แต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพของตนในอนาคตภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และขณะเดียวกันพนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตนเองได้สูงสุด ซึ่งการพัฒนา

ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพนั้น อยู่ในใจกลางของขอบเขตงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด โดยเริ่มจากการวางแผนกำลังคน และทำการวิเคราะห์งานจนได้ตำแหน่งงานและกลุ่มงานอาชีพ จากนั้นเข้าสู่กระบวนการสรรหา และคัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการข้อมูลทางตำแหน่งและความชอบพอในทางอาชีพจะถูกรวบรวมมาตลอดกระบวนการข้างต้น และเมื่อมาถึงจุดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้นจะอาศัยผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาวางแผนและให้คำปรึกษาแก่พนักงานตลอดเวลาด้วยการให้การอบรมและพัฒนาซึ่งในที่สุดจะส่งผลให้เขาได้รับการเลื่อนขั้น โยกย้ายหรือได้รับตำแหน่งใหม่ โดยไม่หยุดอยู่กับที่เรื่อยไป ตามความเหมาะสมของจังหวะเวลาจนถึงเกษียณอายุ

สมิต สัจฉกร (2538) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความก้าวหน้าในงานเป็นกิจกรรมทางการบริหารบุคคลเพื่อการดำเนินงานให้พนักงานได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการจัดทำแผนเกี่ยวกับหน้าที่งาน (Career Planning) และการจัดการเกี่ยวกับหน้าที่งาน (Career Management) เริ่มจากการประเมินความสามารถพนักงาน นำมาพิจารณาจัดไว้ทดแทนตำแหน่ง (Replacement Chart) รวมทั้งการจัดให้ได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเลื่อนขั้นไปตามสายงาน (Career Path) อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังมุ่งให้พนักงานได้รับความสำเร็จอย่างสูงตามความสามารถ ขณะเดียวกันองค์กรยังสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงานที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน หรือเปลี่ยนไปสู่สายงานใหม่ตามสายงานความก้าวหน้าที่กำหนด หรือได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมทักษะความรู้โดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การได้รับการศึกษาต่อ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในชีวิต

### 2.6.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดแนวคิด เกี่ยวกับกลยุทธ์การวางแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ไว้ดังต่อไปนี้

เสถียรไชยพัทธ์ ศรีระมย์ (2548: 8) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาสายอาชีพว่า เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่ตัวลูกจ้างและตัวนายจ้างเอง โดยลูกจ้างที่มีการวางแผนสายอาชีพจะทราบว่า ความต้องการเรื่องงานจริง ๆ ของตนคืออะไร แล้วทำการพัฒนาไปให้ถึงจุดหมายนั้น ส่งผลให้เกิดผลงานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) ถือเป็นกิจกรรมเพื่อการฝึกอบรม พัฒนา หรือปรับปรุงการทำงาน ตลอดจนบุคลากรให้เหมาะสมกับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต และยังรวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถดำเนินการ

ให้บรรลุไปสู่เป้าหมายแผนอาชีพงานของตน ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายขององค์กร และขณะเดียวกันก็เพื่อให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพงานด้วย (London and Stumph, 1982: 4-6)

### 2.6.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2541: 176) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพไว้ว่า

1. เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากประสบการณ์ ประสบการณ์ที่หลากหลายมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กร เนื่องจากประสบการณ์ของบุคคลจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและความเข้าใจในธรรมชาติของงาน สภาพแวดล้อม โดยประสบการณ์ในอดีตจะทำให้บุคคลและองค์กรสามารถรองรับต่อปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดจนสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

2. เพื่อสนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถ ศักยภาพและความตั้งใจ ระบบงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีส่วนช่วยส่งเสริมให้เกิดแนวปฏิบัติหรือวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร ย่อมมุ่งใจให้บุคคลที่มีศักยภาพและต้องการความสำเร็จในชีวิตเกิดความสนใจในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

3. เพื่อจัดทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ทุกองค์กรย่อมต้องการบุคคลที่มีความรู้ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน ตามคำกล่าวที่ว่า “จัดคนให้เหมาะสมกับงาน” เพื่อการพัฒนาบุคคลกลุ่มนี้ให้มีศักยภาพสูงขึ้นและพร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งงานหรือหน้าที่ที่มีความซับซ้อนและมีความรับผิดชอบสูงขึ้น

4. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ แต่ละบุคคลสามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในฐานะสมาชิกขององค์กรอย่างมีความสุขได้ต้องได้รับการยอมรับอย่างเสมอภาค และมีการพัฒนาในฐานะที่เป็นบุคคลอย่างสมบูรณ์ การพัฒนาอาชีพถูกนำมาใช้กำหนดแนวทางและเป้าหมายในอนาคตที่เป็นรูปธรรม จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนถึงใจให้บุคคลปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างเต็มความสามารถ

5. เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็ว องค์กรต้องมีการวางแผนและปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อโอกาสหรือปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และทันเวลาการพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลที่นำมาประยุกต์ เพื่อเป็นแนวทางแก่ทั้งองค์กรและบุคลากรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต

### 2.6.4 ประเภทของความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) กล่าวถึง การสร้างหนทางก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร โดยอ้างอิงผลงานของ Schein (1975) ในการค้นพบอาชีพที่มีความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนใน 5 ประเภท ได้แก่

1. พวกที่มีความสามารถในทางการบริหาร (Managerial Competence) เป้าหมายของอาชีพเบื้องต้นของกลุ่มนี้ก็คือ จะพยายามพัฒนาความรู้ความสามารถในทางการบริหาร เช่นความสามารถในการเข้ากับคน ตลอดจนความสามารถในการคิดวิเคราะห์และการฝึกให้มีความสามารถในการเข้ากับคน ตลอดจนความสามารถในการคิดวิเคราะห์และฝึกให้มีความมั่นคงทางอารมณ์ ตำแหน่งต่าง ๆ ของบุคคลเหล่านี้ที่ดำรงอยู่หรือที่พยายามจะได้ก็คือ การเป็นผู้อำนวยการทางด้านการบริหารแผนงานของหน่วยงาน หรือการเป็นผู้อำนวยการด้านบริหารทั่วไป หรือเป็นประธานบริษัท

2. กลุ่มที่มีความสามารถทางด้านเทคนิคและการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ (Technical/Functional Competence) จุดโน้มเอียงที่สนใจเป็นพิเศษของกลุ่มนี้ก็คือ งานที่ปฏิบัติอยู่จริง ๆ ในปัจจุบันของแต่ละคน แผนของบุคคลเหล่านี้มุ่งที่จะให้มีความก้าวหน้าต่อเนื้อที่จะทำต่อเนื่องกันไปในงานเหล่านี้เอง เช่น การเป็นพนักงานผลิต และมุ่งต่อไปที่จะเป็นผู้จัดการฝ่ายโรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมโฆษณาและผู้อำนวยการวิเคราะห์ต้นทุน ตามด้วยงานเทคนิคหรือหน้าที่ชำนาญอยู่แล้วในด้าน ๆ ไป

3. กลุ่มที่คำนึงถึงความมั่นคง (Security) ผู้บริหารเหล่านี้มักจะมองตัวเองโดยสนใจที่จะตอบสนองหรือทำงานอยู่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งต่อไปในระยะยาว บุคคลเหล่านี้จะเสาะแสวงหาความมั่นคงและความปลอดภัยในองค์กร ซึ่งตำแหน่งที่หวังของกลุ่มนี้มักจะมีความแตกต่างกันออกไปเป็นแบบต่าง ๆ กัน

4. กลุ่มที่มีความคิดริเริ่ม (Creativity) สำหรับผู้บริหารกลุ่มนี้จะเห็นได้ชัดว่าได้มีการพัฒนาแรงจูงใจขึ้นมาอย่างมาก และค่อนข้างเป็นแรงจูงใจที่มีแรงผลักดันสูง ที่จะมุ่งพยายามคิดค้นสิ่งใหม่ออกมาให้ได้ และมีความตั้งใจที่จะออกไปประกอบอาชีพส่วนตัว เป็นเจ้าของกิจการของตนเอง และหาหนทางที่จะค้นคว้าสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือดำเนินธุรกิจใหม่ ๆ ให้ปรากฏ

5. กลุ่มซึ่งต้องการเป็นอิสระ (Autonomy/Independence) บุคคลเหล่านี้จะไม่ค่อยมีการปรับตัวได้ดัดในการทำงานในองค์กร หรือเพื่อปัญหาที่วุ่นวาย เส้นสายตลอดจนเกมการเมืองในองค์กรและมักมุ่งหวังที่หลักการและลาออกมาประกอบอาชีพอิสระ เป็นที่ปรึกษาทั่วไปของบริษัทต่าง ๆ

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พัชรีญา วงศ์สุวรรณศา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับชั้นปฏิบัติการของสถานีโทรทัศน์ในมหาวิทยาลัย U Channel มีวัตถุประสงค์เพื่อ(1) ศึกษาาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับชั้นปฏิบัติการของสถานีโทรทัศน์ในมหาวิทยาลัย U Channel (2) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัย สวนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับชั้นปฏิบัติการของสถานีโทรทัศน์ในมหาวิทยาลัย U Channel มีกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานระดับชั้นปฏิบัติการของสถานีโทรทัศน์ในมหาวิทยาลัย U Channel จำนวน 92 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติวิเคราะห์ค่าที่ (Independent T-test) และสถิติวิเคราะห์ One-Way ANOVA ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับชั้นปฏิบัติการของสถานีโทรทัศน์ในมหาวิทยาลัย U Channel พนักงานเห็นว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจและด้านการบำรุงรักษามีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยในปัจจัยด้านแรงจูงใจพบว่า ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วนในปัจจัยด้านบำรุงรักษา พบว่า ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดรองลงมาคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่าเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และอายุงานที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ภรภัทร หมอยา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัท ที.ซี.ฟาร์มาชูติคอล อุตสาหกรรม จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับหัวหน้างาน ของ บริษัท ที.ซี.ฟาร์มาชูติคอล อุตสาหกรรม จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานระดับหัวหน้างาน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย(Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที่ (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)และ ค่า LSD ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31 – 40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพสมรส มีอายุงาน 10ปีขึ้นไป ด้านปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมมีแรงจูงใจในระดับมาก ในด้านความสำเร็จในงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านค่าตอบแทน และ สวัสดิการ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีแรงจูงใจระดับปานกลาง และ เพศ อายุ สถานภาพ และอายุงานที่ต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจใน

การปฏิบัติงานไม่ต่างกัน ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ยุทธนา ไทยประเสริฐ (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร ผลการ วิจัยพบว่าระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย 3.94) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ค่าเฉลี่ย 4.24) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านลักษณะของงาน (ค่าเฉลี่ย 3.94) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านนโยบายและการบริหาร (ค่าเฉลี่ย 2.39)อยู่ในระดับน้อย การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามคุณลักษณะด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาในการทำงาน และสถานที่ทำงาน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอกุดบาก ในภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกัน ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ควรนำไปศึกษาแนวทางในการส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนครมีจำนวน 3 ด้าน คือ 1) ด้านนโยบายและการบริหาร 2) ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และ 3) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กัญญา ธัญญาหาร (2554) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีความแตกต่างกันในเรื่อง ระดับการศึกษา ประเภทพนักงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ และอายุการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 48 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 48 คนพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 23 คน และใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .976 และการทดสอบสมมุติฐานให้ f-test ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากและเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน 7 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X =3.87) ด้านความรับผิดชอบ (X =3.85) ด้านความสำเร็จของงาน (X =3.83) ด้านลักษณะงาน (X =3.82)ด้านการปกครองบังคับบัญชา (X =3.81) ด้านนโยบายการบริหาร (X =3.54) และด้านการยอมรับนับถือ (X =3.51) และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (X =3.44) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (X =3.23)และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (X =3.23) ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจของพนักงานองค์การบริหาร

ส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ มีความแตกต่างกันของระดับการศึกษา ประเภท พนักงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ และอายุการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าพนักงานใน องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่ม การศึกษา คือต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมไม่แตกต่างกัน พนักงาน ในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่ม ประเภทพนักงาน คือ พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้างตามภารกิจและพนักงานจ้างทั่วไป โดยรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มระดับตำแหน่ง คือ ระดับ 1-2ระดับ 3-5 และระดับ 6 ขึ้นไป โดยรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มรายได้ คือ ต่ำกว่า 10,000บาท 10,001-15,000 บาท และ 15,001 บาทขึ้นไป โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับ ทัน จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มอายุการทำงาน คือ ต่ำกว่า 5 ปี 5 ปี-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป โดยรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน

วาสนา พัฒนานันท์ชัย (2553) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ วัตถุประสงค์ในการศึกษา 2 ประการ คือ 1) เพื่อ ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ 2) เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ พนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจ ที่อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ประกอบด้วยด้าน ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และอยู่ใน ระดับปานกลาง 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่การงานตามลำดับ ส่วนปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านการปกครอง บังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหาร ตามลำดับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุ งาน และการอบรม/สัมมนา ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วน พระมหากษัตริย์

ปราโมทย์ ดวงเลขา (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออก พบว่า ระดับปัจจัยที่มีผลต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัย ด้านความสำเร็จในงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดีตามเวลาที่กำหนดไว้

ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือพนักงานมีความยินดีเมื่อได้รับเกียรติบัตรยกย่องหรือรางวัลพนักงานดีเด่นจากธนาคารปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ การได้รับความช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาจากผู้ร่วมงาน ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากโดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ สามารถรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ มีประสิทธิภาพในระยะเวลาที่กำหนด ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมากโดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ มีความยินดีเมื่อได้รับโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ มีความยินดีเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกับผู้อื่น ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร อยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ ความปลอดภัยในระหว่างที่พนักงานปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ปัจจัยด้านรายได้และสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ ธนาคารมีการระบุสวัสดิการต่างๆ ที่พนักงานจะได้รับไว้อย่างชัดเจน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ ธนาคารมีการจัดแบ่งพื้นที่ออกเป็นสัดส่วนตามรูปแบบการให้บริการลูกค้า โดยเมื่อเปรียบเทียบกับโดยจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลา เงินเดือน ในภาพรวมมีปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่จำแนกตามสถานภาพในภาพรวมมีปัจจัยผู้ที่มีสถานภาพแตกต่างกันจะมีปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนทางด้านเงินเดือนที่แตกต่างกันก็มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

นนทช พรอมไธสง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมแกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานตามลำดับ มีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารโรงแรมแกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพฯ ได้พิจารณาดำเนินการในประเด็นต่อไปนี้ คือ (1) ความตั้งใจในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นวางแนวทางในการทำงานของตนเอง โดยพิจารณา มอบหมายงานให้พนักงานตรงตามความรู้ความสามารถ ควรสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานเกี่ยวกับความมั่นคงของงานที่ปฏิบัติ และสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในองค์กร จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ด้านการยอมรับนับถือ ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน ควรมีความนุ่มนวล ตักเตือน และไต่ถามทุกข์สุขเสมอ เพื่อเกิดความรู้สึกอบอุ่น และไว้วางใจ ขณะเดียวกัน ก็ต้องให้ความเอาใจใส่



ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้คำปรึกษาแนะนำ และชี้แนวทางในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน (3) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติผู้บังคับบัญชาควรเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน และสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย โดยจัดสัมมนาอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งด้านความรู้และประสบการณ์ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน(4) ด้านความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงวัตถุประสงค์ หรือขอบเขตของงานให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความแน่ชัดในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงานของตนเอง (5) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาถึงเกณฑ์การประเมินผลการทำงานว่ามีความยุติธรรมหรือไม่ โอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ถูกต้องเหมาะสมกับผู้รับตำแหน่งมากน้อยเพียงใด และพยายามขยายโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสได้พัฒนาตนเอง และเพิ่มพูนความรู้ตลอดเวลา เช่น การอบรม สัมมนาศึกษาต่อ ทั้งนี้ พนักงานเกิดความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มที่ งานที่ปฏิบัติก็จะเกิดประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย

สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีการศึกษา 2549 จำนวน 163 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง และ เงินเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

คันศร แสงศรีจันทร์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านดู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านดู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย และเพื่อทราบปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านดู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านดู่ จำนวน 111 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านดู่พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยการบำรุงรักษามี

ผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยด้านแรงจูงใจพบว่า ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนในปัจจัยการบำรุงรักษาพบว่า ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านค่าตอบแทนสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยการบำรุงรักษามีระดับที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านปัจจัยจูงใจ ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าของตำแหน่งหน้าที่ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยด้านการบำรุงรักษา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และการปกครองบังคับบัญชาส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นโยบายการบริหาร และสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

กาญจนา ตรีรัตน์ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี โดยแยกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำนวน 111 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มีปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก บุคลากรสายสนับสนุนที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับปัจจัยและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกัน

ชยานันต์ คงทรัพย์ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี จำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามปัจจัยในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานของครูผลการวิจัย พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยทั้ง 10 ด้าน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ที่ระดับนัยสำคัญ .001 และเมื่อนำตัวแปรทั้ง 10 ด้าน เข้าสู่สมการโดยใช้วิธี Stepwise พบว่า ตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ เข้าสู่สมการพยากรณ์ได้ 4 ด้าน คือ ลักษณะของงาน สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน นโยบายและการบริหาร และความสำเร็จในงาน โดยสมการที่ได้มีความสามารถในการพยากรณ์ร้อยละ 47.4 และสมการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ยุพินธร โชติสุข (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายวิศวกรรมจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายวิศวกรรมจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในฝ่ายวิศวกรรมจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายวิศวกรรมจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 5 ปัจจัย ได้แก่ เพศชาย อายุ สถานภาพการสมรส หมาย ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และลักษณะทางกายภาพ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายวิศวกรรมจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 1 ปัจจัย ได้แก่ เพศหญิง ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายวิศวกรรมจราจรทางอากาศบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มี 8 ปัจจัย ได้แก่ สถานภาพสมรสโสด สถานภาพสมรสคู่ รายได้ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายวิศวกรรมจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 3 ปัจจัย โดยเรียงลำดับที่ส่งผลมากที่สุดไปยังปัจจัยที่ส่งผลน้อยสุด ได้แก่ รายได้ เพศชาย และระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี โดยทั้งสามปัจจัยนี้ร่วมกันทำนายแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้ ร้อยละ 26.80

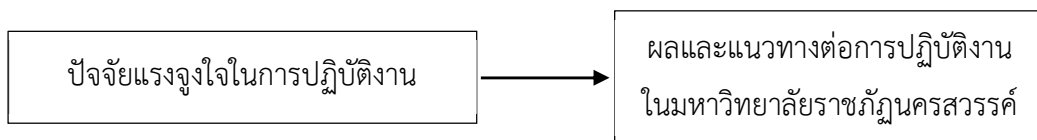
จิรนนท์ บรรจงภาค (2547) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 141 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9194 ผลการศึกษาพบว่า

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีแรงจูงใจภายในมากเป็นอันดับที่ 1 โดยเฉพาะ พบว่า แรงจูงใจในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ส่วนแรงจูงใจภายนอกเป็น อันดับที่ 2 พบว่า แรงจูงใจระดับมากเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจทำงาน เพราะมีความสุขที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดี ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคคลที่มี เพศ อายุ ระดับ การศึกษา และอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้น บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

วารากรณ์ รัตนอาชาไนย (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน 5 ระดับ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องมือใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 500 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิจากขนาดองค์กร ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพนักงานที่มี เพศ อายุ สถานภาพ ภูมิฐานะ ตำแหน่งงาน และระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานและสถานภาพ ด้านผลตอบแทนที่ได้รับ ด้านความมั่นคง ด้านความเจริญก้าวหน้า และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับ .05

จิราภรณ์ ยอแสงรัตน์ (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลเมืองปากพอง การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการใช้ปัจจัยการบริหาร 2) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร และ 4) ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ใช้เป็นตัวพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสร้างสมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลเมืองปากพอง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายบริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอน จำนวน 143 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ผลการวิจัยพบว่า การใช้ปัจจัยการบริหารของพนักงานครูเทศบาลเมืองปากพอง อยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลเมืองปากพอง อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลเมืองปากพอง ในระดับค่อนข้างสูง และปัจจัยการบริหารที่ใช้เป็นตัวพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลเมืองปากพองได้ คือ ความสำเร็จในงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลเมืองปากพองได้ร้อยละ 73.40

## 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัย ได้ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ และดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “เรื่อง ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire)

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยเรื่อง “ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์” ผู้วิจัยนั้นได้ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จำนวน 371 คน (ข้อมูลจาก MIS NSRU ณ วันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2563)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุนคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะครุศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตรและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สำนักงานอธิการบดี สำนักศิลปะและวัฒนธรรม สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน และสถาบันวิจัยและพัฒนา การสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ เลือกบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 10 หน่วยงาน หน่วยงานละ 10 คน รวม 100 คน พิจารณาจาก ผู้ที่มีความพร้อมและมีความยินดีในการตอบแบบสอบถามในการวิจัย

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์” ผู้วิจัยนั้นได้สร้างเครื่องมือซึ่งประกอบด้วย

#### 3.3.1 การสร้างเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ดังนี้

- 1) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสอบถาม
- 2) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้
- 3) สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 4) นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขพิจารณาเพื่อตรวจสอบรูปแบบภาษา ความเหมาะสม ตรวจสอบความถูกต้องและประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของแบบสอบถามว่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่
- 5) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability)
- 6) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับจริง และนำไปแจกกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
- 7) รวบรวมแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์

#### 3.3.2 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบของ “ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์” โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล เป็นคำถามปลายปิดชนิดเลือกตอบ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ “ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์” ซึ่งแบ่งออกเป็น ปัจจัยจูงใจ 13 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านลักษณะงาน 2) ด้านการยอมรับนับถือ 3) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน 4) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 6) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 7) ด้านสภาวะแวดล้อม 8) ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน 9) ด้านความผูกพันต่อ

องค์กร 10) ด้านการปกครองบังคับบัญชา 11) ด้านความสุขในการทำงาน 12) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 13) ด้านความมีประสิทธิภาพ

โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับ “ศึษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์” ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

4 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก

3 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง

2 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อย

1 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ลักษณะเป็นปลายเปิดให้เลือกตอบแบบเสรี

### 3.3.3 การตรวจสอบและหาคุณภาพของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเพื่อหาคุณภาพแบบสอบถามโดยความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

1) ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

2) หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน 3 ท่าน ประกอบไปด้วย

2.1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัฒนา หอมบุปผา อาจารย์ประจำสาขาวิชา ทดสอบวัดและประเมินผล คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

2.2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภริญา โพธิพิทักษ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

2.3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนาภัสสร สุนธิรักษ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชา ภาษาต่างประเทศ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละข้อ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.0 แสดงให้เห็นว่า แบบสอบถามทุกข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

3) หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out) จากกลุ่มตัวอย่างที่มีการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกันคือ บุคลากรสายบริการ จำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha  $\alpha$  -



coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.986 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงสามารถนำไปแจกกับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

4) นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ในการนำไปใช้แจกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 10 หน่วยงาน และแจกแบบสอบถามตามสัดส่วนที่กำหนดหลังจากผู้วิจัยได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามแล้ว ได้ดำเนินการดังนี้

3.4.1 ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มอย่างการแจกแบบสอบถาม จำนวน 100 ชุด

3.4.2 เก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) คัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์

2) นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ชนิดเลือกตอบและเติมคำมาวิเคราะห์แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม มาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสถิติคิดเป็นค่าร้อยละ (percentage)

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์แยกออกเป็นรายด้าน โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ในภาพรวมโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความวิตกกังวลในการพูดภาษาอังกฤษและระดับความวิตกกังวลในการพูดภาษาอังกฤษ โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย 5 ระดับ ตามแบบของ Likert Scale ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับแรงจูงใจในระดับน้อยที่สุด

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งเป็นออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลในแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ คณะที่สังกัด ปัจจุบันท่านรับเงินเดือน/ค่าจ้างระดับใด ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 ชุด มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอดังต่อไปนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการศึกษานี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน ซึ่งเป็นบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

N = 100			
ข้อมูล		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	18	18.00
	หญิง	82	82.00
	รวม	100	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 82.00 และเพศชาย จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

N = 100

ข้อมูล		จำนวน	ร้อยละ
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	12	12.00
	31-40 ปี	48	48.00
	41-50 ปี	36	36.00
	51 ปีขึ้นไป	4	4.00
	รวม	100	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 48.00 รองลงมา คือ อายุ 41-50 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 และ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ

N = 100

ข้อมูล		จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพ	โสด	55	55.00
	สมรส	41	41.00
	อื่น ๆ	4	4.00
	รวม	100	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 รองลงมา คือ มีสถานภาพสมรส จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 และมีสถานภาพอื่น ๆ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

N = 100

ข้อมูล		จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	82	82.00
	ปริญญาโท	17	17.00
	ปริญญาเอก	0	0.00
	อื่น ๆ	1	1.00
	รวม	100	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีคุณวุฒิปริญญาตรี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 82.00 รองลงมา คือ มีคุณวุฒิปริญญาโท จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 มีคุณวุฒิอื่น ๆ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 และมีคุณวุฒิปริญญาเอก จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

N = 100

ข้อมูล		จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน	ข้าราชการ	0	0.00
	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา	84	84.00
	พนักงานราชการ	11	11.00
	ลูกจ้างประจำ	1	1.00
	ลูกจ้างชั่วคราว	4	4.00
	อื่น ๆ	0	0.00
	รวม	100	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 84.00 รองลงมา คือ พนักงานราชการ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ลูกจ้างประจำ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 และ ข้าราชการและอื่น ๆ จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

N = 100

ข้อมูล		จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 2 ปี	3	3.00
	2-8 ปี	34	34.00
	9-12 ปี	21	21.00
	12 ปีขึ้นไป	42	42.00
	รวม	100	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุการปฏิบัติงาน 12 ปีขึ้นไป จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 รองลงมา คือ อายุ 2-8 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 อายุ 9-12 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 21.00 และ ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

N = 100

ข้อมูล		จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานที่สังกัด	คณะครุศาสตร์	5	5.00
	คณะเทคโนโลยีการเกษตรและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	5	5.00
	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	7	7.00
	คณะวิทยาการจัดการ	8	8.00
	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	6	6.00
	สำนักงานอธิการบดี	35	35.00
	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	10	10.00
	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	18	18.00
	สถาบันวิจัยและพัฒนา	5	5.00
	สำนักศิลปะและวัฒนธรรม	1	1.00
	รวม	100	100.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานอธิการบดี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 รองลงมา คือ สังกัดสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 สังกัดสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 สังกัดคณะวิทยาการจัดการ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 สังกัดคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 สังกัดคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 สังกัดคณะครุศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตรและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม และสถาบันวิจัยและพัฒนา จำนวน อย่างละ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 และสำนักศิลปะและวัฒนธรรม จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

N = 100

	ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
รายได้ต่อเดือน	ไม่เกิน 21,000 บาท	10	10.00
	21,001-40,000 บาท	65	65.00
	40,001-60000 บาท	25	25.00
	ตั้งแต่ 60,001 บาทขึ้นไป	0	0.00
	รวม	100	100.00

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รายได้ต่อเดือน 21,000-40,000 บาท จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 รองลงมา คือ 40,001-60000 บาท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ไม่เกิน 21,000 บาท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และ ตั้งแต่ 60,001 บาทขึ้นไป จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0 ตามลำดับ

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย สนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

โดยการวิเคราะห์สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ เป็นรายด้าน และรายชื่อ ปรากฏดังตารางที่ 4.9- 4.22 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า
1. ด้านลักษณะงาน	1.88	0.37	น้อย
2. ด้านการยอมรับนับถือ	2.16	0.34	น้อย
3. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	3.54	0.55	มาก
4. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.83	0.64	มาก
5. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.74	0.55	มาก
6. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.63	0.74	มาก
7. ด้านสภาวะแวดล้อม	3.24	0.63	ปานกลาง
8. ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน	3.83	0.73	มาก
9. ด้านความผูกพันต่อองค์กร	3.73	0.72	มาก
10. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	3.78	0.71	มาก
11. ด้านความสุขในการทำงาน	3.90	0.63	มาก
12. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.07	0.53	มาก
13. ด้านความมีประสิทธิภาพ	3.76	0.70	มาก
รวม	3.47	0.42	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ( $\bar{x} = 3.47$ , S.D. = 0.42)



เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้านระดับความคิดเห็นในระดับสูงสุด คือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.53) รองลงมา คือ ด้านความสุขในการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.90$ , S.D. = 0.63) ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.73) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.64) ด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D. = 0.71) ด้านความมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.76$ , S.D. = 0.70) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.74$ , S.D. = 0.55) ด้านความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.73$ , S.D. = 0.72) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.63$ , S.D. = 0.74) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.54$ , S.D. = 0.55) ด้านสภาวะแวดล้อม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ( $\bar{x} = 3.24$ , S.D. = 0.63) ด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ( $\bar{x} = 2.16$ , S.D. = 0.34) และด้านลักษณะงานอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ( $\bar{x} = 1.88$ , S.D. = 0.37) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านลักษณะงาน

ด้านลักษณะงาน	ระดับแรงจูงใจ		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า
1. ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ตรงกับความรู้ความสามารถ	1.83	0.38	น้อย
2. งานที่ท่านรับผิดชอบมีความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน	2.33	0.74	น้อย
3. องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในงานอย่างชัดเจน	1.49	0.58	น้อยที่สุด
<b>รวม</b>	<b>1.88</b>	<b>0.37</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ( $\bar{x} = 1.88$ , S.D. = 0.37)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ระดับความคิดเห็นคือ งานที่ท่านรับผิดชอบมีความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ( $\bar{x} = 2.33$ , S.D. = 0.74) รองลงมา คือ ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ตรงกับความรู้ความสามารถอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ( $\bar{x} = 1.83$ , S.D. = 0.38) และ องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.49$ , S.D. = 0.58) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับนับถือ	ระดับแรงจูงใจ		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า
1. ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	1.20	0.47	น้อยที่สุด
2. เพื่อนร่วมงานมักขอคำแนะนำคำปรึกษาในการปฏิบัติงานเสมอ	2.25	0.67	น้อย
3. งานของท่านมีเกียรติและได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอก	3.02	0.94	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.16</b>	<b>0.34</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ( $\bar{x} = 2.16$ , S.D. = 0.34)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ ระดับความคิดเห็น คือ งานของท่านมีเกียรติและได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอก อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ( $\bar{x} = 3.02$ , S.D. = 0.94) รองลงมา คือ เพื่อนร่วมงานมักขอคำแนะนำคำปรึกษาในการปฏิบัติงานเสมอ อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ( $\bar{x} = 2.25$ , S.D. = 0.67) และ ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 1.20$ , S.D. = 0.47) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า
1. องค์กรส่งเสริมให้ศึกษาต่อ อบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้	4.47	1.20	มาก
2. ท่านรู้สึกได้รับการเลื่อนขั้นอย่างเป็นธรรม	2.15	0.58	น้อย
3. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความเจริญก้าวหน้าในอนาคต	3.99	0.67	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.54</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.54$ , S.D. = 0.55)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานระดับความคิดเห็น คือ องค์กรส่งเสริมให้ศึกษาต่อ อบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 1.20) รองลงมา คือ ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความเจริญก้าวหน้าในอนาคต อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.99$ , S.D. = 0.67) และ ท่านรู้สึกได้รับการเลื่อนขั้นอย่างเป็นธรรม อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ( $\bar{x} = 2.15$ , S.D. = 0.58) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.13** แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า
1. การพิจารณา เงินเดือน เป็นไปตามความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน	3.83	0.73	มาก
2. เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน	3.89	0.79	มาก
3. สวัสดิการเหมาะสมไม่แตกต่างจากองค์กรแห่งอื่น	3.78	0.77	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.64)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ระดับความคิดเห็น คือ เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.89$ , S.D. = 0.79) รองลงมา คือ การพิจารณา เงินเดือน เป็นไปตามความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.73) และ สวัสดิการเหมาะสมไม่แตกต่างจากองค์กรแห่งอื่น อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D. = 0.77) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า
1. บรรยากาศในการทำงานของท่านมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	3.73	0.72	มาก
2. เมื่อท่านเกิดปัญหาในการทำงานจะได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน	3.71	0.71	มาก
3. องค์กรมีความสัมพันธ์และมีความสามัคคีกันเป็นอย่างดี	3.77	0.85	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.74$ , S.D. = 0.55)

เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานระดับความคิดเห็น คือ องค์กรมีความสัมพันธ์และมีความสามัคคีกันเป็นอย่างดี อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D. = 0.85) รองลงมา คือ บรรยากาศในการทำงานของท่านมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.73$ , S.D. = 0.72) และ เมื่อท่านเกิดปัญหาในการทำงานจะได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.71$ , S.D. = 0.71) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า
1. ท่านได้รับการสนับสนุนในทุก ๆ ด้านจากผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	3.63	0.85	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน	3.56	0.86	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติด้วยความยุติธรรม และเท่าเทียมกัน	3.70	0.78	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.63</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.63$ , S.D. = 0.74)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ระดับความคิดเห็น คือ ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติด้วยความยุติธรรม และเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D. = 0.78) รองลงมา คือ ท่านได้รับการสนับสนุนในทุก ๆ ด้านจากผู้บังคับบัญชา เป็นอย่างดี อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.63$ , S.D. = 0.85) และ ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.56$ , S.D. = 0.86) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านสภาวะแวดล้อม

ด้านสภาวะแวดล้อม	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า
1. อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวกมีปริมาณเพียงพอเหมาะสมกับการทำงาน	3.77	0.80	มาก
2. อาคาร สถานที่ มีความสะอาด แสงสว่าง อากาศถ่ายเทเหมาะสมกับการทำงาน	3.35	0.94	ปานกลาง
3. องค์กรตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสม การคมนาคมสะดวก	2.59	1.07	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.24</b>	<b>0.63</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาวะแวดล้อม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ( $\bar{x} = 3.24$ , S.D. = 0.63)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาวะแวดล้อม ระดับความคิดเห็น คือ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวกมีปริมาณเพียงพอเหมาะสมกับการทำงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D. = 0.80) รองลงมา คือ อาคาร สถานที่ มีความสะอาด แสงสว่าง อากาศถ่ายเทเหมาะสมกับการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ( $\bar{x} = 3.35$ , S.D. = 0.94) และ องค์กรตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสม การคมนาคมสะดวก อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ( $\bar{x} = 2.59$ , S.D. = 1.07) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า
1. ท่านรู้สึกมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่	3.90	0.92	มาก
2. ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานในองค์กรของท่าน	3.92	0.80	มาก
3. ท่านเชื่อมั่นต่ออนาคตขององค์กรของท่าน	3.68	0.83	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.73)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในหน้าที่การงานระดับความคิดเห็น คือ ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานในองค์กรของท่าน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.92$ , S.D. = 0.80) รองลงมา คือ ท่านรู้สึกมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.90$ , S.D. = 0.92) และ ท่านเชื่อมั่นต่ออนาคตขององค์กรของงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.68$ , S.D. = 0.83) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความผูกพันต่อองค์กร

ด้านความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า
1. ท่านภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	3.81	0.81	มาก
2. ท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเป็นสำคัญ	3.75	0.81	มาก
3. ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ตลอดไป	3.64	0.96	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.73</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.73$ , S.D. = 0.72)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความผูกพันต่อองค์กร ระดับความคิดเห็น คือ ท่านภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D. = 0.81) รองลงมา คือ ท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเป็นสำคัญ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.75$ , S.D. = 0.81) และ ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ตลอดไป อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.64$ , S.D. = 0.96) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.19** แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ด้านการปกครองบังคับบัญชา	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า
1. ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม	3.60	1.01	มาก
2. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.00	0.74	มาก
3. การแบ่งงานมีความเหมาะสมและชัดเจน	3.73	0.81	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.78</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D. = 0.71)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการปกครองบังคับบัญชา ระดับความคิดเห็น คือ ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 4.00$ , S.D. = 0.74) รองลงมา คือ การแบ่งงานมีความเหมาะสมและชัดเจน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.73$ , S.D. = 0.81) และ ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.60$ , S.D. = 1.01) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความสุขในการทำงาน

ด้านความสุขในการทำงาน	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า
1. ท่านมีความรู้สึกชื่นชอบและมีความสุขกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	3.80	0.80	มาก
2. งานที่ท่านทำเป็นงานที่มีความสุข และได้ประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร	3.72	0.78	มาก
3. ท่านไม่รู้สึก คับข้องใจ เบื่อหน่าย หรือไม่สบายใจกับงานที่ท่านทำ	4.18	0.64	มาก
รวม	3.90	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสุขในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.90$ , S.D. = 0.63)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสุขในการทำงาน ระดับความคิดเห็น คือ ท่านไม่รู้สึก คับข้องใจ เบื่อหน่าย หรือไม่สบายใจกับงานที่ท่านทำ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.64) รองลงมา คือ ท่านมีความรู้สึกชื่นชอบและมีความสุขกับงานที่ท่านทำ อยู่ในปัจจุบัน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.80$ , S.D. = 0.80) และ งานที่ท่านทำเป็นงานที่มีความสุข และได้ประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.72$ , S.D. = 0.78) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า
1. งานที่ท่านทำสามารถ สร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.20	0.59	มาก
2. ท่านสามารถต่อยอดความรู้ และสร้างสรรค์งานได้เป็นอย่างดี	4.27	0.58	มาก
3. งานที่ท่านทำ สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร	3.75	0.78	มาก
รวม	4.07	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.53)



เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระดับความคิดเห็น คือ ท่านสามารถต่อยอดความรู้ และสร้างสรรค์งานได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D. = 0.58) รองลงมา คือ งานที่ท่านทำสามารถ สร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.59) และ งานที่ท่านทำ สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.75$ , S.D. = 0.78) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความมีประสิทธิภาพ

ด้านความมีประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า
1. งานที่ท่านทำมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับ	3.78	0.79	มาก
2. ท่านสามารถทำงานได้ ตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.63	0.88	มาก
3. งานที่ท่านทำ ไม่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	3.87	0.77	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมีประสิทธิภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.76$ , S.D. = 0.70)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมีประสิทธิภาพ ระดับความคิดเห็น คือ งานที่ท่านทำไม่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.86$ , S.D. = 0.617) รองลงมา คือ งานที่ท่านทำมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D. = 0.79) และ ท่านสามารถทำงานได้ ตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.63$ , S.D. = 0.88) ตามลำดับ

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ข้อเสนอแนะแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จำแนกตามรายด้าน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ข้อเสนอแนะแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
-	-
-	-

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ 2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ และ 3) เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสายสนับสนุนคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะครุศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตรและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สำนักงานอธิการบดี สำนักศิลปะและวัฒนธรรม สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน และสถาบันวิจัยและพัฒนา การสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ เลือกบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 10 หน่วยงาน หน่วยงานละ 10 คน รวม 100 คน พิจารณาจากผู้ที่มีความพร้อมและมีความยินดีในการตอบแบบสอบถามในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้คือ แบบสอบถาม ซึ่งเครื่องมือวิจัยได้รับการประเมินอย่างเหมาะสม โดยผู้เชี่ยวชาญ และการสร้างแบบทดสอบ และได้รับการประเมิน ความถูกต้องของภาษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษา เรื่องการศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ได้ดังนี้

##### 5.1.1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงาน เพศหญิง อายุ 31 - 40 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี เป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 12 ปีขึ้นไป สังกัดสำนักงานอธิการบดี และมีรายได้ต่อเดือน 21,001-40,000 บาท

### 5.1.2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ( $\bar{x} = 3.47$ , S.D. = 0.42)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้านระดับความคิดเห็นในระดับสูงสุด คือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.53) รองลงมา คือ ด้านความสุขในการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.90$ , S.D. = 0.63) ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.73) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.64) ด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D. = 0.71) ด้านความมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.76$ , S.D. = 0.70) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.74$ , S.D. = 0.55) ด้านความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.73$ , S.D. = 0.72) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.63$ , S.D. = 0.74) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.54$ , S.D. = 0.55) ด้านสภาวะแวดล้อม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ( $\bar{x} = 3.24$ , S.D. = 0.63) ด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ( $\bar{x} = 2.16$ , S.D. = 0.34) และด้านลักษณะงานอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ( $\bar{x} = 1.88$ , S.D. = 0.37) ตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องการศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

### 5.2.1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จากการวิจัยพบว่า เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สังกัด และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากการทำงานในองค์กร ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การสนับสนุนการฝึกอบรม หรือสัมมนา ได้รับความเสมอภาคกันไม่ได้มีแบ่งขอบเขตในเรื่องของเพศหญิง หรือชาย สถานภาพโสด สมรส หม้าย/หย่าร้าง ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาตรี และตำแหน่งงานพนักงาน ลูกจ้าง จึงทำให้ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลที่มีระยะเวลาการทำงานหลายปีสามารถที่จะทำงานได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดย

อาศัยความถนัดในงาน ประสบการณ์ความรู้ และความสามารถ ได้มากกว่าบุคคลที่มีระยะเวลาการทำงานน้อย อีกทั้งยังรับรู้ในนโยบายและการบริหารงานที่ชัดเจนมากกว่า จึงเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประกายมาศ เพชรรอด (2557) อายุ ที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จากการวิจัยจะพบว่า บุคคลที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จะมีแรงจูงใจแตกต่างกับทุกช่วงอายุเนื่องจากรู้สึกว่างานที่ทำมีความมั่นคง ไม่ถูกไล่ออกโดยง่าย และยังเป็นอาชีพที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรีซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวี ทองอยู่ และกาญจนาท เรืองวรากร (2556) ที่พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยค่าจูงแตกต่างกัน ส่วนรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน ตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป รู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อ้อมอารีย์ ยี่วาศรี (2552) ที่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการปกครองที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และยังไปสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา พัฒนานันท์ชัย (2553) ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์" วัตถุประสงค์ในการศึกษา 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ พนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค่าจูง อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจ ที่อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ประกอบด้วยด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ประกอบด้วยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานตามลำดับ ส่วนปัจจัยค่าจูง อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหาร ตามลำดับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และการอบรม/สัมมนาไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

## 5.2.2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ( $\bar{x} = 3.47$ , S.D. = 0.42)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้านระดับความคิดเห็นในระดับสูงสุด คือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.53) รองลงมา คือ ด้านความสุขในการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.90$ , S.D. = 0.63) ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.73) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.64) ด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D. = 0.71) ด้านความมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.76$ , S.D. = 0.70) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.74$ , S.D. = 0.55) ด้านความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.73$ , S.D. = 0.72) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.63$ , S.D. = 0.74) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 3.54$ , S.D. = 0.55) ด้านสภาวะแวดล้อม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ( $\bar{x} = 3.24$ , S.D. = 0.63) ด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ( $\bar{x} = 2.16$ , S.D. = 0.34) และด้านลักษณะงานอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ( $\bar{x} = 1.88$ , S.D. = 0.37) ตามลำดับ พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมทั้ง 13 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราโมทย์ ดวงเลขา (2552 : 131) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันออก พบว่า ระดับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จในงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีตามเวลาที่กำหนดไว้ ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ พนักงานมีความยินดีเมื่อได้รับเกียรติบัตรยกย่องหรือรางวัล พนักงานดีเด่นจากธนาคาร ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ การได้รับความช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาจากผู้ร่วมงานปัจจัยด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ สามารถรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ มีประสิทธิภาพในระยะเวลาที่กำหนด ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมากโดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ มีความยินดีเมื่อได้รับโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ มีความยินดีเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกับผู้อื่น ปัจจัยด้าน

นโยบายและการบริหาร อยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ ความปลอดภัยในระหว่างที่พนักงานปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ปัจจัยด้านรายได้และสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ ธนาคารมีการระบุสวัสดิการต่าง ๆ ที่พนักงานจะได้รับไว้อย่างชัดเจน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่มีผลต่อแรงจูงใจ คือ ธนาคารมีการจัดแบ่งพื้นที่ออกเป็นสัดส่วนตามรูปแบบการให้บริการลูกค้า โดยเมื่อเปรียบเทียบโดยจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาเงินเดือน ในภาพรวมมีปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่จำแนกตามสถานภาพในภาพรวมมีปัจจัยผู้ที่มีสถานภาพแตกต่างกันจะมีปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนทางด้านเงินเดือนที่แตกต่างกันก็มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และยังไปสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสกสรร อรุณ (2557) ที่พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เมทเทิลคอม จากัด คือ ปัจจัยแรงจูงใจภายในประกอบด้วย ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจในหน้าที่ และโอกาสก้าวหน้า และด้านปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขศาสตร์ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และ ลูกจ้าง องค์การคลังสินค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในการทำงานผลงานจะสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารการทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจต้องการคำปรึกษา หรือการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สำหรับด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหาร องค์การคลังสินค้าเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงพาณิชย์ บุคคลจะรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพที่จะไม่ถูกไล่ออกได้ง่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของ มณฑล รอยตระกูล (2556) แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาในภาพรวมมี 5 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จของงาน นโยบายและการบริหารความก้าวหน้า และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการวิจัย ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสุขในการทำงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) องค์กรควรให้การสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงาน ซึ่งในการอบรม ควรจัดให้มีการอบรมในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านการทำผลงานเพิ่มตำแหน่งงาน ด้านกฎหมาย ด้านตรวจสอบภายใน ด้านบัญชีด้านคอมพิวเตอร์ ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และ อื่น ๆ โดยเป็นการส่งเสริมอย่างจริงจังเพื่อที่จะนำมาประยุกต์ใช้ใน งานของมหาวิทยาลัย และสามารถแก้ไขปัญหาในงานที่ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) องค์กรควรมีเกณฑ์ในการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ที่เป็นมาตรฐานชัดเจน สามารถวัดประสิทธิภาพงานของแต่ละบุคคลได้จริง เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคคล มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลที่ดีต่อประสิทธิภาพของงานมากขึ้น ถึงแม้ว่าในการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนจะพิจารณาจาก KPI ของงาน แต่เป็นผลการประเมินที่ไม่สามารถวัดความสามารถของพนักงานที่ได้รับการปรับขึ้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งได้อย่างเป็นธรรม

3) องค์กรควรมีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ของพนักงาน และลูกจ้าง เนื่องจากองค์กรเป็นหน่วยงานที่ต้องดำเนินภารกิจตามนโยบายของรัฐบาลเพียงอย่างเดียว ดังนั้น ใน การดำเนินภารกิจขององค์กรให้ยั่งยืน ต้องสามารถดำเนินภารกิจได้ด้วยตัวเอง

4) องค์กรควรปรับปรุงในเรื่องของการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงานให้เป็นไปอย่างทั่วถึง โดยปัจจุบันพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานส่วนหนึ่ง เท่านั้นที่เข้าร่วมกิจกรรมควรให้เข้าครบทุกหน่วยงานและทุกคน

5) ควรปรับปรุงเรื่องการเลื่อนตำแหน่งงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติงาน ให้ได้มี โอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ การเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานควรมีความเป็น ธรรมและเหมาะสม รวมทั้งควรปรับปรุงระบบการขึ้นเงินประจำปี ให้เป็นไปอย่างก้าวหน้า และมี ประสิทธิภาพโดยรวม



6) ควรมีการปรับปรุงเป้าหมายในการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เนื่องจากปัจจุบันการตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูง จนทำให้หลายครั้ง ๆ พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงาน ได้บรรลุเป้าหมายที่ทางหน่วยงานกำหนดไว้ได้ ในส่วนนี้ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานน้อยลง และอาจส่งต่อการเบื่อบ่า คับข้องใจ ในการทำงานได้

7) ควรปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน ในเรื่องของการลดต้นทุนให้มากกว่าปัจจุบัน เพื่อให้เป็นไปตามโครงการอนุรักษ์พลังงาน (Energy Saving) เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคม และสิ่งแวดล้อม

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาเรื่องความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงานด้านการฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลให้มีประสิทธิภาพต่อพนักงานมากยิ่งขึ้น

2) ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร เพื่อที่จะได้ทราบว่า มีปัจจัยใดบ้างที่จะช่วยผลักดันให้พนักงานมีความรัก และผูกพันต่อองค์กร

3) ควรมีการศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กิติมา ปรีดีดีลิก. (2529). **ทฤษฎีการบริหารองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ชนะการพิมพ์.
- เกศณรินทร์ งามเลิศ. (2559). **แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และ ลูกจ้างองค์การคลังสินค้า**. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศทาวุธ พรหมายน. (2545). **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง:ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจฝ่าย1 ฝ่าย 2**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จรรยา สุวรรณทัต. (2539). **พฤติกรรมศาสตร์กับสิ่งแวดล้อม**. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 3(1), 53-59.
- จินดาสักขณ วัฒนสินธุ์. (2530). **การบริหารและการพัฒนาองค์การ**. ในเอกสารประกอบการสอน **ชุดวิชาการบริหารและพัฒนาองค์การ (หน่วยที่ 2)**. นนทบุรี: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เฉลิมเกียรติ แก้วหอม. (2555). **แนวความคิด ทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน**. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก [http://sukanrat.blogspot.com/2012/09/blog-post\\_804.html](http://sukanrat.blogspot.com/2012/09/blog-post_804.html)
- ชลธิชา สว่างเนตร. (2542). **การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน งานองค์การและขวัญในการทำงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ ของบริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์. (2548). **ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความผูกพันกับองค์การ โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อ**. กรุงเทพมหานคร: คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ดวงพร หุตะเสวี. (2544). **การศึกษาจุดหมายในอาชีพ แรงจูงใจในการบริหารและพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารไทยพาณิชย์**. ปรินญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย.
- ดารณี พาลุสุข. (2532). **ทฤษฎีแรงจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2538). **การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ**. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2526). **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2531). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- ธัญพร สุวรรณคาม. (2559). **ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์ปรินญา ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- ธานีทร สุทธิกุญชร. (2543). **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานของฝ่ายการพนักงาน  
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
รัฐศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นงเยาว์ แก้วมรกต. (2542). **ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของ  
พนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). **การจัดการสมัยใหม่.** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.  
ประดินันท์ อุปรมย์. (2551). **สร้างพลังทีมงานตามหลักคิดเศรษฐกิจพอเพียง.** นนทบุรี:  
ศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์แห่งชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประเสริฐ อุไร. (2559). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท เอจีซี ออโตโมทีฟ  
(ประเทศไทย) จำกัด.** ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการองค์การ  
มหาวิทยาลัยเกริก.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: ส.ว.ท.
- ปัญญาพร ฐิติพงศ์. (2558). **แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัท  
ก่อสร้าง: กรณีศึกษา บริษัท อินเตอร์ เอ็กซ์เพิร์ท คอนสตรัคชั่น จำกัด.** ปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรรณทิพย์ กาลธียนันท์. (2543). **การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.** ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2528). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร:  
คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- \_\_\_\_\_. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏ  
สวนดุสิต
- มาลัยแก้ว รังสีสุริยันต์. (2542). **ทัศนคติของพนักงานบริษัทในเครื่องบินท่องเที่ยวที่มีต่อมาตรการด้าน  
การบริหารงานบุคคลในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ.** กรุงเทพมหานคร:  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รพี แก้วเจริญ และจิตยา สุวรรณชะภู. (2510). **การแบ่งเวลาปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน  
ในระดับบริหารอาวุโส.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรี.
- รุ่งรัตน์า เขียวดารา. (2546). **สำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยรามคำแหงกับอาชีวอนามัยความ  
ปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน.** วารสารรามคำแหง ฉบับมนุษยศาสตร์.

- ชระ เลิศพงษ์วรพันธ์. (2553). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายบริการ  
บุคลากรของบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2551). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร โอฬารธรรมรัตน์. (2546). **การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: ศึกษากรณีบริษัท อติเทพ  
จำกัด**. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป,  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิวพร โปทยานนท์. (2554). **พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความ  
สร้างสรรค์ในงานของบุคลากร: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยม  
ปี2552**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร,  
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สถิต คำลาเลี้ยง. (2544). **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ: ศึกษาเฉพาะกรณีกองการปี  
นทหารเรือ**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง
- สมคิด บางโม. (2545). **องค์กรและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2519). **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.  
\_\_\_\_\_. (2521). **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- \_\_\_\_\_. (2526). **การบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สมยศ นวีการ. (2521). **การพัฒนาองค์กรและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานครพิมพ์.  
\_\_\_\_\_. (2529). **การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร: MPO**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ  
\_\_\_\_\_. (2544). **การบริหารงานบุคคล**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจเทรดดิ้ง.
- สำนักงานอธิการบดี. (2563). **รายงานประจำปี 2563**. นครสวรรค์: สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- สุพิน เกชาคุปต์. (2530). **ทัศนคติในการทำงานกับประสิทธิภาพ**. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์  
2560, จาก [http://sukanrat.blogspot.com/2012/09/blog-post\\_804.html](http://sukanrat.blogspot.com/2012/09/blog-post_804.html)
- สุภาพร โทบุตร. (2562). **ปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรภาครัฐในจังหวัดปราจีนบุรี**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- แสวง รัตน์มงคลมาศ. (2514). **เทคนิควิธีการใช้แนวคิดทางทฤษฎีในการกำหนดปัญหา และ  
สมมติฐานในการวิจัย**. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 2, 80-106.

- โสฬส ปัญจะวิสุทธิ. (2541). **ปัจจัยที่มีผลในความสำเร็จของการบริหารกิจการประปาหมู่บ้าน: ศึกษาเฉพาะกรณีประปาหมู่บ้านขนาดใหญ่ในจังหวัดอุบลราชธานี**. ภาคนิพนธ์พัฒนาลัทธิสังคมศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- อรพินทร์ ชูชม. (2555). **แรงจูงใจในการทำงาน: ทฤษฎีและการประยุกต์**. วารสารจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2(2), 52-61.
- อุทัย หิรัญโต. (2525). **เทคนิคการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- Gibson et al. (1973). **Organizational: Behavior, Structure, Process Behavior**. Dallas, Texas: Business Publication, Inc.
- Jame, L.R. & A.P. Jones. (1974). **Organizational Limited, A Review of Theory and Research**. New Jersey: Prentice Hall.
- Katz, Daniel, & Kahn, Robert L. (1978). **The social psychology of organization**. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1970). Human needs theory: Maslow's hierarchy of human needs. In R.F. Craven & C. J. Hirle (Eds.), **Fundamental of Nursing: Human Health and Function**. (3<sup>rd</sup> ed.) Philadelphia: Lippincott.

ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก

#### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาปรับปรุงแก้ไขสำนวนของแบบสอบถามที่ใช้ ดังรายนามดังต่อไปนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัฒนา หอมบุปผา  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาทดสอบวัดและประเมินผล  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภริญา โพธิพิทักษ์  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนาภัสสร สุนธิรักษ์  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาภาษาต่างประเทศ  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์



ภาคผนวก ข  
รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากบุคลากรสายสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จำนวน 100 ท่าน ในการสละเวลาอันมีค่ายังเป็นผู้ถูกสอบถามที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ รายนามดังต่อไปนี้

- |            |  |
|------------|--|
| 1. นาย     | คณะครุศาสตร์                               |
| 2. นางสาว  | คณะครุศาสตร์                               |
| 3. นางสาว  | คณะครุศาสตร์                               |
| 4. นางสาว  | คณะครุศาสตร์                               |
| 5. นางสาว  | คณะครุศาสตร์                               |
| 6. นาย     | คณะเทคโนโลยีการเกษตรและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม |
| 7. นางสาว  | คณะเทคโนโลยีการเกษตรและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม |
| 8. นางสาว  | คณะเทคโนโลยีการเกษตรและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม |
| 9. นางสาว  | คณะเทคโนโลยีการเกษตรและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม |
| 10. นางสาว | คณะเทคโนโลยีการเกษตรและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม |
| 11. นาย    | คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์               |
| 12. นางสาว | คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์               |
| 13. นางสาว | คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์               |
| 14. นางสาว | คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์               |
| 15. นางสาว | คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์               |
| 16. นางสาว | คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์               |
| 17. นางสาว | คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์               |
| 18. นาย    | คณะวิทยาการจัดการ                          |
| 19. นางสาว | คณะวิทยาการจัดการ                          |
| 20. นางสาว | คณะวิทยาการจัดการ                          |
| 21. นางสาว | คณะวิทยาการจัดการ                          |
| 22. นางสาว | คณะวิทยาการจัดการ                          |
| 23. นาย    | คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                 |
| 24. นางสาว | คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                 |

25. นางสาว	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
26. นางสาว	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
27. นางสาว	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
28. นางสาว	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
29. นางสาว	สำนักศิลปะและวัฒนธรรม
30. นาย	สถาบันวิจัยและพัฒนา
31. นางสาว	สถาบันวิจัยและพัฒนา
32. นางสาว	สถาบันวิจัยและพัฒนา
33. นางสาว	สถาบันวิจัยและพัฒนา
34. นางสาว	สถาบันวิจัยและพัฒนา
35. นาย	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
36. นาย	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
37. นางสาว	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
38. นางสาว	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
39. นางสาว	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
40. นางสาว	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
41. นางสาว	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
42. นางสาว	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
43. นางสาว	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
44. นางสาว	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
45. นาย	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
46. นาย	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
47. นาย	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
48. นางสาว	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
49. นางสาว	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
50. นางสาว	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
51. นางสาว	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
52. นางสาว	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
53. นางสาว	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
54. นางสาว	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ



86. นางสาว	สำนักงานอธิการบดี
87. นางสาว	สำนักงานอธิการบดี
88. นางสาว	สำนักงานอธิการบดี
89. นางสาว	สำนักงานอธิการบดี
90. นางสาว	สำนักงานอธิการบดี
91. นางสาว	สำนักงานอธิการบดี
92. นางสาว	สำนักงานอธิการบดี
93. นางสาว	สำนักงานอธิการบดี
94. นางสาว	สำนักงานอธิการบดี
95. นางสาว	สำนักงานอธิการบดี
96. นางสาว	สำนักงานอธิการบดี
97. นางสาว	สำนักงานอธิการบดี
98. นางสาว	สำนักงานอธิการบดี
99. นางสาว	สำนักงานอธิการบดี
100. นางสาว	สำนักงานอธิการบดี

ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์

ข้อ	ข้อความคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่าIOC	แปลผล
		1	2	3		
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปี ขึ้นไป	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3	สถานภาพ <input type="checkbox"/> โสด <input type="checkbox"/> สมรส <input type="checkbox"/> อื่นๆ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่นๆ .....	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
5	ตำแหน่งงาน <input type="checkbox"/> ข้าราชการ <input type="checkbox"/> พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา <input type="checkbox"/> พนักงานราชการ <input type="checkbox"/> ลูกจ้างประจำ <input type="checkbox"/> ลูกจ้างชั่วคราว <input type="checkbox"/> อื่นๆ .....	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่าIOC	แปลผล
		1	2	3		
6	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 2 ปี <input type="checkbox"/> 2 ปี – 8 ปี <input type="checkbox"/> 9 ปี – 12 ปี <input type="checkbox"/> 12 ปี ขึ้นไป	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
7	หน่วยงานที่สังกัด <input type="checkbox"/> ครุศาสตร์ <input type="checkbox"/> คณะเทคโนโลยีการเกษตร และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม <input type="checkbox"/> คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ <input type="checkbox"/> คณะวิทยาการจัดการ <input type="checkbox"/> คณะวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี <input type="checkbox"/> สำนักงานอธิการบดี <input type="checkbox"/> สำนักส่งเสริมวิชาการและ งานทะเบียน <input type="checkbox"/> สำนักวิทยบริการและ เทคโนโลยีสารสนเทศ <input type="checkbox"/> สถาบันวิจัยและพัฒนา <input type="checkbox"/> สำนักศิลปะและวัฒนธรรม	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
8	รายได้ต่อเดือน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 21,000 บาท <input type="checkbox"/> 21,001- 40,000 บาท <input type="checkbox"/> 40,001 – 60,000 บาท <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 60,001 บาท ขึ้นไป	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่าIOC	แปลผล
		1	2	3		
	<b>ด้านลักษณะงาน</b>					
9	1. ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ตรงกับความรู้ความสามารถ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
10	2. งานที่ท่านรับผิดชอบมีความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
11	3. องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
	<b>ด้านการยอมรับนับถือ</b>					
12	1. ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
13	2. เพื่อนร่วมงานมักขอคำแนะนำคำปรึกษาในการปฏิบัติงานเสมอ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
14	3. งานของท่านมีเกียรติและได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอก	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
	<b>ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน</b>					
15	1. องค์กรส่งเสริมให้ศึกษาต่ออบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
16	2. ท่านรู้สึกได้รับการเลื่อนขั้นอย่างเป็นธรรมชาติ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
17	3. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความเจริญก้าวหน้าในอนาคต	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
	<b>ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ</b>					
18	1. การพิจารณาเงินเดือน เป็นไปตามความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่าIOC	แปลผล
		1	2	3		
19	2. เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
20	3. สวัสดิการเหมาะสมไม่แตกต่างจากองค์กรแห่งอื่น	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
	<b>ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</b>					
21	1. บรรยากาศในการทำงานของท่านมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
22	2. เมื่อท่านเกิดปัญหาในการทำงานจะได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
23	3. องค์กรมีความสัมพันธ์และมีความสามัคคีกันเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
	<b>ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</b>					
24	1. ท่านได้รับการสนับสนุนในทุกๆ ด้านจากผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
25	2. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
26	3. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติด้วยความยุติธรรม และเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
	<b>ด้านสภาวะแวดล้อม</b>					
27	1. อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวกมีปริมาณเพียงพอเหมาะสมกับการทำงาน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
28	2. อาคาร สถานที่ มีความสะอาด แสงสว่าง อากาศถ่ายเทเหมาะสมกับการทำงาน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้



ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่าIOC	แปลผล
		1	2	3		
29	3. องค์กรตั้งอยู่ในพื้นที่เหมาะสม การคมนาคมสะดวก	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
	<b>ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน</b>					
30	1. ท่านรู้สึกมีความมั่นคงใน ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
31	2. ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการ ทำงานในองค์กรของท่าน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
32	3. ท่านเชื่อมั่นต่ออนาคตของ องค์กรของท่าน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
	<b>ด้านความผูกพันต่อองค์กร</b>					
33	1. ท่านภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่าน เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
34	2. ท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึง ชื่อเสียงและความเจริญก้าวหน้า ขององค์กรเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
35	3. ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานกับ องค์กรแห่งนี้ตลอดไป	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
	<b>ด้านการปกครองบังคับบัญชา</b>					
36	1. ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและ เท่าเทียม	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
37	2. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
38	3. การแบ่งงานมีความเหมาะสม และชัดเจน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่าIOC	แปลผล
		1	2	3		
	<b>ด้านความสุขในการทำงาน</b>					
39	1. ท่านมีความรู้สึกชื่นชอบและมี ความสุขกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
40	2. งานที่ท่านทำเป็นงานที่มี ความสุข และได้ประโยชน์ต่อ ตนเองและองค์กร	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
41	3. ท่านไม่รู้สึก คับข้องใจ เปื่อ หน่วย หรือไม่สบายใจกับงานที่ ท่านทำ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
	<b>ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>					
42	1. งานที่ท่านทำสามารถ สร้าง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
43	2. ท่านสามารถต่อยอดความรู้ และสร้างสรรค์งานได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
44	3. งานที่ท่านทำ สามารถสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
	<b>ด้านความมีประสิทธิภาพ</b>					
45	1. งานที่ท่านทำมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
46	2. ท่านสามารถทำงานได้ ตาม กรอบเวลาที่กำหนดไว้ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
47	3. งานที่ท่านทำ ไม่ส่งผลกระทบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

$$\begin{aligned} \text{ค่า IOC} &= \frac{1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+}{1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+} \\ &\quad \frac{1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0}{47} \\ &= \frac{47}{47} = 1.00 \quad \text{สรุปว่า แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้ได้} \end{aligned}$$

ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครสวรรค์

\*\*\*\*\*

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเรื่อง ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นข้อความเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

3. ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามชุดนี้ให้ครบทุกข้อ และตอบตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือประสบการณ์ที่เป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะ ไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน หรือหน่วยงานแต่ประการใด ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะได้รับการเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และนำผลมาใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

---

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับข้อความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ต่ำกว่า 30 ปี  31-40 ปี  
 41-50 ปี  51 ปี ขึ้นไป
3. สถานภาพ  โสด  สมรส  อื่นๆ
4. ระดับการศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาโท  
ปริญญาเอก  อื่นๆ .....
5. ตำแหน่งงาน ข้าราชการ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา  
พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ  
ลูกจ้างชั่วคราว  อื่นๆ .....
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน  
 ต่ำกว่า 2 ปี  2 ปี – 8 ปี  
 9 ปี – 12 ปี  12 ปี ขึ้นไป
7. หน่วยงานที่สังกัด  
 ครุศาสตร์  
 คณะเทคโนโลยีการเกษตรและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม  
 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
 คณะวิทยาการจัดการ  
 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
 สำนักงานอธิการบดี  
 สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน  
 สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ  
 สถาบันวิจัยและพัฒนา  
 สำนักศิลปะและวัฒนธรรม

8. รายได้ต่อเดือน

ไม่เกิน 21,000 บาท

21,001- 40,000 บาท

40,001 – 60,000 บาท

ตั้งแต่ 60,001 บาท ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>1) ด้านลักษณะงาน</b>					
1.ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ตรงกับความรู้ ความสามารถ					
2. งานที่ท่านรับผิดชอบมีความท้าทายและมีอิสระใน การทำงาน					
3. องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในงานอย่าง ชัดเจน					
<b>2) ด้านการยอมรับนับถือ</b>					
1. ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน					
2. เพื่อนร่วมงานมักขอคำแนะนำคำปรึกษาในการ ปฏิบัติงานเสมอ					
3. งานของท่านมีเกียรติและได้รับการยอมรับจาก บุคคลภายนอก					

แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>3) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน</b>					
1. องค์กรส่งเสริมให้ศึกษาต่อ อบรม สัมมนาเพื่อ เพิ่มพูนความรู้					
2. ท่านรู้สึกได้รับการเลื่อนขั้นอย่างเป็นธรรม					
3. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความ เจริญก้าวหน้าในอนาคต					
<b>4) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ</b>					
1. การพิจารณา เงินเดือน เป็นไปตามความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน					
2. เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับค่าครองชีพใน ปัจจุบัน					
3. สวัสดิการเหมาะสมไม่แตกต่างจากองค์กรแห่งอื่น					
<b>5) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</b>					
1. บรรยากาศในการทำงานของท่านมีการแบ่งพรรค แบ่งพวก					
2. เมื่อท่านเกิดปัญหาในการทำงานจะได้รับความ ช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน					
3. องค์กรมีความสัมพันธ์และมีความสามัคคีกันอย่างดี					
<b>6) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</b>					
1. ท่านได้รับการสนับสนุนในทุกๆ ด้านจาก ผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี					
2. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจและรับผิดชอบต่อการ ปฏิบัติงาน					
3. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติด้วยความยุติธรรม และเท่า เทียมกัน					

แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย สนับสนุน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>7) ด้านสภาวะแวดล้อม</b>					
1. อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวก สะดวกมีปริมาณเพียงพอเหมาะสมกับการทำงาน					
2. อาคาร สถานที่ มีความสะอาด แสงสว่าง อากาศ ถ่ายเทเหมาะสมกับการทำงาน					
3. องค์กรตั้งอยู่ในพื้นที่เหมาะสม การคมนาคมสะดวก					
<b>8) ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน</b>					
1. ท่านรู้สึกมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ ปฏิบัติอยู่					
2. ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานในองค์กรของ ท่าน					
3. ท่านเชื่อมั่นต่ออนาคตขององค์กรของท่าน					
<b>9) ด้านความผูกพันต่อองค์กร</b>					
1. ท่านภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กรแห่งนี้					
2. ท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงและความ เจริญก้าวหน้าขององค์กรเป็นสำคัญ					
3. ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ตลอดไป					
<b>10) ด้านการปกครองบังคับบัญชา</b>					
1. ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง ทั่วถึงและเท่าเทียม					
2. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา					
3. การแบ่งงานมีความเหมาะสมและชัดเจน					



แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย สนับสนุน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>11) ด้านความสุขในการทำงาน</b>					
1. ท่านมีความรู้สึกชื่นชอบและมีความสุขกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน					
2. งานที่ท่านทำเป็นงานที่มีความสุข และได้ประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร					
3. ท่านไม่รู้สึก คับข้องใจ เบื่อหน่าย หรือไม่สบายใจกับงานที่ท่านทำ					
<b>12) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>					
1. งานที่ท่านทำสามารถ สร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
2. ท่านสามารถต่อยอดความรู้ และสร้างสรรค์งานได้เป็นอย่างดี					
3. งานที่ท่านทำ สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร					
<b>13) ด้านความมีประสิทธิภาพ</b>					
1. งานที่ท่านทำมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับ					
2. ท่านสามารถทำงานได้ ตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3. งานที่ท่านทำ ไม่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม					

**ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ**

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม  
กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ภาคผนวก จ

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางอังศนา อินแดน
วัน เดือน ปีเกิด	18 พฤศจิกายน 2522
ที่อยู่ปัจจุบัน	12/1 หมู่ 9 ต.บ้านมะเกลือ อ.เมือง จ.นครสวรรค์ 60000
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ประสบการณ์การทำงาน	14 ปี
ประวัติการศึกษา	ค.บ. คอมพิวเตอร์ศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผลงานวิจัย	ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์



## บันทึกข้อความ

สำนักงานอธิการบดี
เลขรับ 0763
วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2565
เวลา 11:28

ส่วนราชการ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ที่ วอ๖๗/๒๕๖๕

วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอมอบรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เพื่อดำเนินการเผยแพร่

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางอังศนา อินแดน กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ ได้รับทุนวิจัยงานประจำสำนักงานวิจัย (Routine to Research) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ รอบที่ ๓ เรื่อง “ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์” งบประมาณ ๑๕,๐๐๐ บาท ซึ่งได้ดำเนินการส่งรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ดังนั้นสถาบันวิจัยและพัฒนาจึงขอมอบงานวิจัยดังกล่าวเพื่อให้หน่วยงานของท่านดำเนินการเผยแพร่เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าสำหรับนักศึกษา อาจารย์และบุคคลทั่วไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ นิยม)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา

# สำนักงานอธิการบดี

29-I

18 ก.พ. 65

สำนักงานอธิการบดี

เลขรับ

0763

วันที่

17 กุมภาพันธ์ 2565

เวลา

11:28

นางสาวกัญญา ประเสริฐศิริภัทร (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป)

17 กุมภาพันธ์ 2565

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

นายมงคล แพทองคำ (ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี)

17 กุมภาพันธ์ 2565

ทราบ

มอบกองกลาง (งานประกันฯ สนอ.) รวบรวม/เผยแพร่

นางสุกัญญา มีวงษ์ (ผู้อำนวยการกองกลาง)

18 กุมภาพันธ์ 2565

มอบนางสาวศิริรัตน์ อันหมี รวบรวมและเผยแพร่

นางสาวศิริรัตน์ อันหมี (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป)

18 กุมภาพันธ์ 2565

ทราบ ดำเนินการ