

scan

**การจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ**

**นางสาวลัดดาวรรณ แซ่ซิ่น**

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2553

**Job Motivation in Work Practice of Employees in Rajamangala University  
of Technology Bangkok**

**Miss Laddawan Seasin**

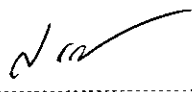
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University


2010


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	การสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
ชื่อและนามสกุล	นางสาวลัดดาวรรณ แซ่ซุ่น
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2553

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. เชาว์ โจรนแสง)

  
.....  
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษา** ค้นคว้าอิสระ การมุ่งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

**ผู้ศึกษา** นางสาวลัดดาพรรณ แซ่ซิ่น รหัสนักศึกษา 2513003349

**ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. เซาว์ ไรจนแสง

**ปีการศึกษา** 2553

### **บทคัดย่อ**

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการมุ่งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ และ (2) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการมุ่งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ จำนวน 281 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าไควส์แควร์

ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับการมุ่งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยระดับมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2) ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับปัจจัยการมุ่งใจในด้านต่าง ๆ มากกว่าข้อมูลส่วนบุคคลอื่น ๆ มากที่สุดคือ ด้านความรู้สึกที่ได้รับการยอมรับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ** การมุ่งใจในการปฏิบัติงาน บุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือและอนุเคราะห์อย่างดียิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำและให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ ในการทำการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ขอขอบคุณบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้กับผู้สนใจ การศึกษาทั้งหมด

ลัดดาวรรณ แซ่ซิ่น

พฤศจิกายน 2553

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	3
ขอบเขตของการศึกษา .....	4
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดการมุ่งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร .....	7
ทฤษฎีเกี่ยวกับการมุ่งใจบุคลากรในองค์กร .....	12
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	24
บทที่ 3 การดำเนินการศึกษา .....	27
ประชากร .....	27
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	27
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	28
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล .....	29
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	30
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล .....	30
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมุ่งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในมหาวิทยาลัย .....	32
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลในด้าน เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง .....	42

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	55
สรุปการวิจัย .....	55
อภิปราย .....	56
ข้อเสนอแนะ .....	57
บรรณานุกรม .....	59
ภาคผนวก .....	61
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	62
ประวัติผู้ศึกษา .....	67

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล.....	30
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจูงใจทั้ง 11 ด้านในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย.....	33
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจในด้านความสำเร็จของงาน.....	34
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจในด้านความรู้สึก ที่ได้รับการยอมรับ.....	34
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจในด้านความรับผิดชอบ ต่องาน.....	35
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจในด้านลักษณะงาน.....	36
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจในด้านโอกาส ความก้าวหน้า.....	36
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจในด้านนโยบายและ การบริหารงาน.....	37
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจในด้านระดับและคุณภาพ ของการบังคับบัญชา.....	38
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจในด้านความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงาน.....	39
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจในด้านเงินเดือน.....	39
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจด้านความมั่นคงในงาน.....	40
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจในด้านสภาพการทำงาน.....	41
ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับปัจจัยการจูงใจใน 11 ด้าน.....	42
ตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับความสำเร็จของงาน.....	43
ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับความรู้สึกที่ได้รับการยอมรับ.....	44
ตารางที่ 4.17 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับความรับผิดชอบต่องาน.....	45
ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับลักษณะงาน.....	46
ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับโอกาสความก้าวหน้า.....	47



## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ..	48
ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา.....	49
ตารางที่ 4.22 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน.....	50
ตารางที่ 4.23 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับเงินเดือน.....	51
ตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับความมั่นคงในงาน.....	52
ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับสภาพการทำงาน.....	53

ญ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ภาพที่ 2.1 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution channel) .....	12
ภาพที่ 2.2 ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการตลาด MKIS .....	18

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นหน่วยของภาครัฐ หรือหน่วยภาคเอกชนต่างก็มีการแข่งขันกันสูง องค์กรที่ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ และมีความสามารถในการแข่งขันได้ จะต้องให้ความสำคัญกับบรรดาทรัพยากรอื่นเป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารองค์กรซึ่งได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) อุปกรณ์เครื่องมือ (Material) และการบริหารจัดการ(Management) จากปัจจัยพื้นฐานดังกล่าว มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารขององค์กร ซึ่งมนุษย์แต่ละคนต่างก็มีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีความรู้ความสามารถที่จะพัฒนาได้ตลอดเวลาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นในการบริหารบุคลากรจะต้องตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของมนุษย์ โดยการปรับกลยุทธ์ทางการบริหารและแสวงหาโอกาสให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับการบริหารสินค้า การบริหารงานหรือการบริหารทางเทคโนโลยี เพราะคุณค่าของคนอยู่ที่ความรู้ ทักษะ และความสามารถของแต่ละคนซึ่งองค์กร ไม่ได้เป็นเจ้าของคุณค่าเหล่านั้น แต่ด้วยบุคคลต่างหากที่เป็นเจ้าของความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเอง เมื่อบุคคลลาออกจากองค์กรไปได้นำเอาความรู้ ทักษะ และความสามารถนั้นออกไป ทำให้องค์การก็จะสูญเสียคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ไปด้วย องค์กรจะต้องกำหนด กลยุทธ์ในการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาให้สอดคล้องกับความต้องการบุคลากร ดังนั้นองค์กร ทุกองค์กร จึงควรให้ความสำคัญกับการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเกิดการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ก่อตั้งขึ้นโดยพื้นฐานเจตนารมณ์ที่จะสนองตอบความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพ ต่อมาได้ขยายไปสู่สาขาอุตสาหกรรม และบริหารธุรกิจในรูปแบบการจัดการศึกษาแบบสหวิทยาการตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ตลาดแรงงานและการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีปรัชญาการจัดการศึกษาที่เป็นหนึ่งเดียวกันกับสถาบันศึกษาอื่นๆ ในสังกัดราชมงคล ที่เชื่อมั่นว่าเทคโนโลยีอาชีวศึกษา เป็นกระบวนการศึกษาที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างมาตรฐาน และคุณภาพชีวิตเพื่อเป็น

กำลังพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยในด้านการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มีความมุ่งหวังที่จะผลิตกำลังคนออกสู่สังคมให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมีคุณธรรม โดยจะต้องเป็น "คนดี คนเก่ง" กล่าวคือ จะต้องเป็นคนดีที่มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคนเก่งทั้งในด้านวิชาความรู้ ความสามารถ การปรับตัว และมีทักษะทางสังคมและชีวิต กระบวนการเรียนการสอนจะต้องเน้นการพัฒนาคนให้เป็น "คน" ภายใต้แนวทางที่ว่า "ราชมงคล สร้างคนสู่งาน เชี่ยวชาญเทคโนโลยี" โดยมุ่งพัฒนามุคคละให้มีความเชี่ยวชาญเชิงปฏิบัติการ มีความเจนจัดทางวิชาการและคุณสมบัติที่จำเป็นตามลักษณะอาชีพ พร้อมทั้งจะทำงานและสามารถปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าทันต่อวิวัฒนาการทางเทคโนโลยี รวมทั้งปลูกฝังระเบียบวินัย สำนึกในจรรยาอาชีพ คุณธรรม ความรับผิดชอบในหน้าที่และสังคม

จากการวิเคราะห์หน่วยงาน ปีการศึกษา 2551 ทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ได้สรุปปัญหาไว้ดังนี้

1. ระบบการบริหารงานบุคคล ภายในวิทยาเขต ไม่มีความคล่องตัว
2. นโยบายการจำกัดอัตรากำลังของภาครัฐ มีผลกระทบต่อการจัดหาบุคลากร

เข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อไม่สามารถจัดหาบุคลากรใหม่มาแทนที่ตำแหน่งเกษียณอายุนั้นถูกคัดออก ในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มขึ้น

3. อาจารย์ปฏิบัติหน้าที่มากเกินไป ทั้งการสอนและงานบริหาร

นอกจากนี้ ยังมีปัญหาการร้องเรียนของผู้รับบริการเกี่ยวกับการได้รับบริการล่าช้า เจ้าหน้าที่แสดงกิริยาวาจาไม่สุภาพ จึงทำให้บุคลากรที่มีความเครียดเกิดความอ่อนล้าในการปฏิบัติงาน มีเวลาพักผ่อนน้อย และทำให้ครอบครัวได้รับผลกระทบไปด้วย ผู้ศึกษาจึงเชื่อว่าสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

ด้วยเหตุนี้จึงมีผู้ศึกษาจึงความคิดที่จะศึกษาการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ว่ามีการจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด มีปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติเรื่องใดบ้าง เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ไขปรับปรุงในเรื่องนั้น ๆ

ผลงานการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาคาดหวังว่าจะสามารถใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทุกวิทยาเขต เพื่อเป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้แก่บุคลากรของสถาบัน และจะทำให้การบริหารงานในองค์กรมีความเจริญก้าวหน้ารุ่งเรืองตามวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพและพัฒนาต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย โน โลยี ราชวมงคลกรุงเทพ

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

## 3. กรอบแนวคิด

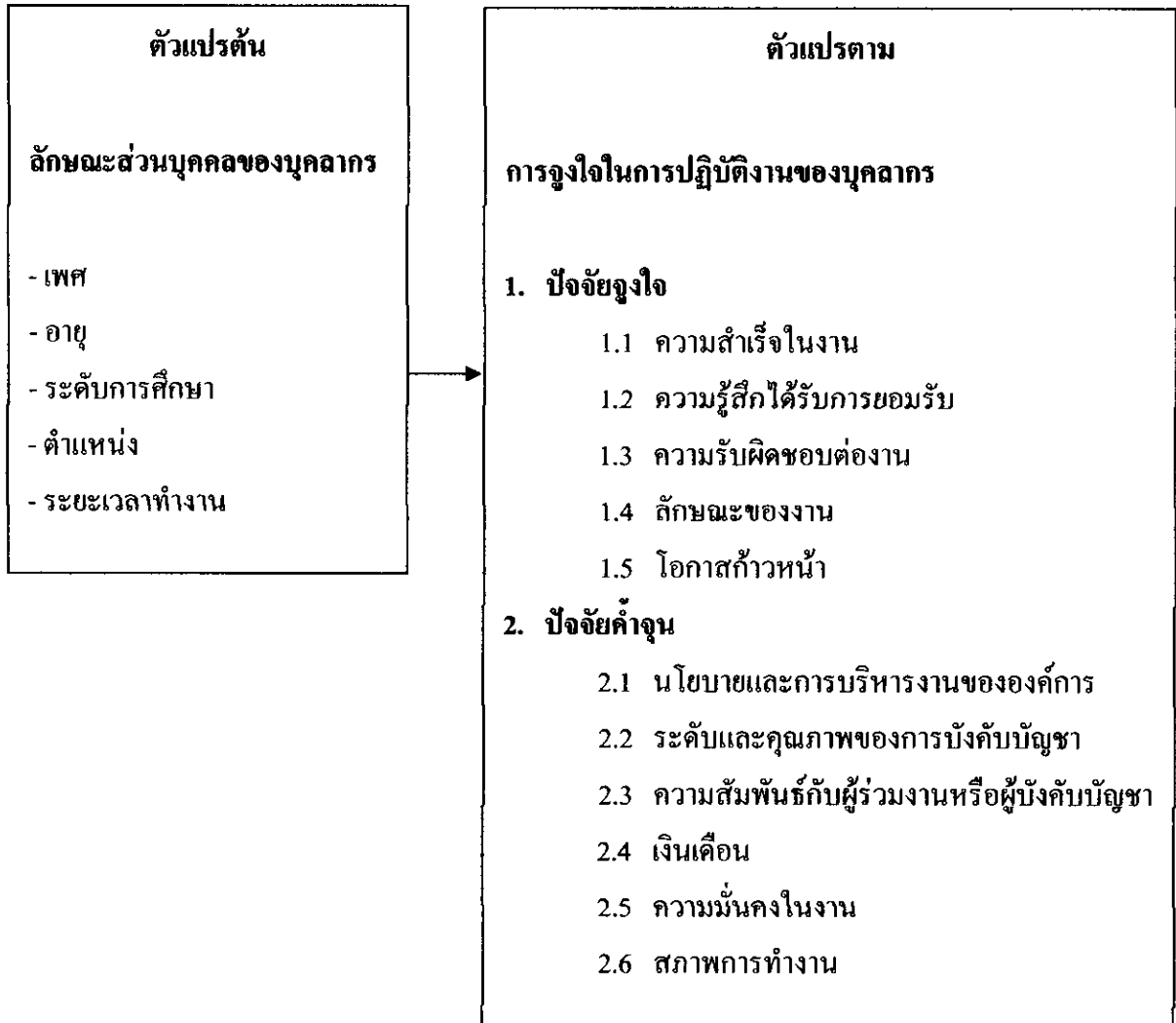
ในการศึกษาครั้งนี้ ได้วางกรอบแนวคิดที่จะศึกษาการจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากร โดยใช้ทฤษฎีของ Frederick Hertzberg คือ ทฤษฎีสองปัจจัย โดยทำการศึกษา 2 ปัจจัย คือ

### 1. ปัจจัยจูงใจ ( Motivators Factors ) ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จในงาน
- 1.2 ความรู้สึกได้รับการยอมรับ
- 1.3 ความรับผิดชอบต่องาน
- 1.4 ลักษณะของงาน
- 1.5 โอกาสความก้าวหน้า

### 2. ปัจจัยค้ำจุน ( Hygiene Factors ) ได้แก่

- 2.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร
- 2.2 ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา
- 2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา
- 2.4 เงินเดือน
- 2.5 ความมั่นคงในงาน
- 2.6 สภาพการทำงาน



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการศึกษา

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ที่ปฏิบัติงานในปี 2553 จำนวนทั้งสิ้น 281 คน

4.2 เนื้อหา จะศึกษาเนื้อหาเรื่อง การจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Frederick Hertzberg คือ ทฤษฎีสองปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยเจริญเติบโต และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยบำรุงรักษา

### 4.3 ตัวแปร

4.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร

4.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การจงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

4.4 เวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ ตั้งแต่เดือน มิถุนายน 2553 ถึง กันยายน

2553

## 5. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

5.1 **ปัจจัยจงใจ** หมายถึง ปัจจัยที่จงใจบุคลากรให้ปรับปรุง การทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจงาน (Job Content) และการกระทำของบุคลากรในการทำงาน

5.2 **ความถนัดในงาน** หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

5.3 **ความรู้สึกได้รับการยอมรับ** หมายถึง การได้รับการยอมรับไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

5.4 **ลักษณะของงาน** หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

5.5 **ความรับผิดชอบต่องาน** หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5.6 **ความก้าวหน้า** หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กรการมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

5.7 **ปัจจัยค้ำจุน** เป็นปัจจัยที่ หากขาดหายจะทำให้เกิดความไม่พอใจ ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน (Job Context) แม้มืออยู่ก็ไม่ทำให้เกิดการจงใจในการทำงาน แต่หากจัดให้ไม่เพียงพอหรือขาดหายไปจะทำให้เกิดความไม่พอใจกับงานและองค์กร

**5.8 นโยบายและการบริหารงาน** หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

**5.9 ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา** หมายถึง วิธีการปกครองของ ผู้บังคับบัญชา และความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการ บริหาร

**5.10 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา** หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่า เป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่ง กันและกันอย่างดี

**5.11 เงินเดือน** หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

**5.12 ความมั่นคงในงาน** หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการ ทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

**5.13 สภาพการทำงาน** หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 นำผลที่ได้จากการศึกษามาสร้างแรงจูงใจในเชิงบวก ของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

6.2 นำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

6.3 ผลการวิจัยสามารถเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อสืบค้นสำหรับผู้สนใจศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การต่างๆ ได้



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเรื่อง “การจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ” ได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่รวบรวม ได้แก่ (1) ความหมายของการจูงใจ (2) องค์ประกอบของการจูงใจ (3) ปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงาน และ (4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน

##### 1.1 ความหมายของการจูงใจ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ การจูงใจ ดังนี้

ดำรง วัฒนา (2545 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจ (motivation) หมายถึง แรงขับและ ความพยายามที่จะทำให้เกิดความพอใจในความต้องการ (เป้าหมาย) ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิค การบริหารแบบให้รางวัล หรือสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคลากรพอใจ

เสนาะ ดิเยาว์ (2544 : 208) กล่าวไว้ว่า การจูงใจ คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อสนองความต้องการของคนนั้น การระบุว่าให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานให้องค์การ แต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรมกำหนดทิศทางของพฤติกรรม และมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลคละ ไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น

John S. Guiford และ David E. Gray ได้แบ่งคำว่า “ การจูงใจ ” ออกดังนี้  
เสนาะ ดิเยาว์ (2544 : 209)

ประการแรก มองความสำคัญทางสรีรวิทยา (biological importance) เช่น อารมณ์ (emotion) แรงผลักดัน (force) แรงขับ (drive) จิตสำนึก (instinct) และความต้องการ (need)

ประการที่สอง มองความสำคัญทางด้านจิตใจ (mental importance) เช่น แรงกระตุ้น (urge) ความปรารถนา (wish) ความรู้สึก (feeling) แรงบังคับ (impulse) ความต้องการ (want) ความปรารถนา (desire) ความต้องการ (demand) และพยายามที่จะค้นหาค้นพบ (striving)

ประการสุดท้าย กล่าวถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม (reference to objects or states in the environment) เช่น ความมุ่งหมาย (purpose) ผลประโยชน์ (interest) ความตั้งใจ (intention) ทัศนคติ (value) ความมุ่งมาดปรารถนา (aspiration) และรางวัลแห่งความสำเร็จซึ่งเป็นแรงผลักดัน (plan incentive)

โดยสรุป การจูงใจ แรงขับและแรงพยายามที่เต็มใจจะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย

## 1.2 องค์ประกอบของการจูงใจ

เสนาะ ตียวาร์ (2544 :209) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจูงใจ ประกอบด้วยหลายอย่างดังนี้

1) ความต้องการ (need) เกิดขึ้นจากความไม่สมดุลระหว่างร่างกายและจิตใจ ซึ่งมีความหมายว่าเป็นสภาวะภายในร่างกายที่ก่อให้เกิดความประทับใจในผลของการกระทำอย่างหนึ่ง หากความต้องการที่เกิดขึ้นได้รับการตอบสนองความรู้สึกจะผ่อนคลาย หากความต้องการที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการตอบสนองความรู้สึกจะตึงเครียด ตามปกติพื้นฐานของความต้องการเกิดจากความขาดแคลน แต่ความต้องการก็มีลักษณะก้าวหน้าด้วย

2) พลัง (Force) ที่เกิดขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดลง พลังที่เกิดจากร่างกาย (Physiological drive or force) อธิบายได้ง่ายว่า เกิดจากความขาดแคลน แต่พลังที่เกิดจากจิต (Psychological drive) อาจอธิบายยาก แต่พลังที่เกิดจากทั้งสองอย่างมีความสัมพันธ์กันว่ามุ่งไปสู่เป้าหมายหรือสิ่งที่จูงใจนั้น เช่น ความต้องการอาหารและน้ำเพื่อบำบัดความหิวและความกระหาย แต่ความต้องการความเป็นเพื่อน เพื่อทำให้เกิดพลังของความรัก

3) ความพยายาม (Effort) เป็นสิ่งที่ใช้วัดความเข้มหรือความหนักเบาของแรงจูงใจ พลังที่มุ่งไปสู่เป้าหมายของคนบางคนสูง คือ มีความพยายามมุ่งมั่นสูง แต่บางคนมีความพยายามต่ำ

4) เป้าหมาย (Goals) เป็นสิ่งสุดท้ายของแรงจูงใจ หรือสิ่งที่จูงใจซึ่งมีความหมายว่าสิ่งใด ๆ ก็ตามที่บรรเทาความต้องการให้น้อยลงและลดพลังลง ดังนั้น เป้าหมาย คือ การบำรุง

หรือทำให้ความสมดุลระหว่างร่างกายและจิตใจกลับไปสู่ที่เดิมและลดพลังในแรงจูงใจลง เช่น การรับประทานอาหาร คึ่มน้ำ หรือการมีเพื่อนจะทำให้ความสมดุลกลับไปสู่ที่เดิมและลดพลังลง

Bamard and Alex (Bamard and Alex, 1986) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจที่จะใช้เป็น เครื่องมือในการกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจ และแสดงพฤติกรรมหนึ่ง ๆ ว่าประกอบด้วย (อรรถชชา เศษจิตกร 2544 : 21-22)

1) **แรงจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement)** อันได้แก่ เงิน สิ่งของ รางวัลที่จับต้องได้หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นค่าตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2) **แรงจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personnel Non-Material Opportunities)** เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคลากรจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิการใช้สิทธิพิเศษจากการมีอำนาจซึ่งได้รับการยกย่อง

3) **สถานภาพทางกายที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions)** หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4) **ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefaction)** หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานในการสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น ทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5) **แรงความดึงดูดใจทางสังคม (Association Attractiveness)** หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรถ้ามีความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี ก็จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

6) **การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaption of Conditions to Habitual and Attitude)** หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงานวิธีการทำงานให้สอดคล้องกันความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

**โดยสรุป** องค์ประกอบหรือส่วนประกอบที่สำคัญที่เป็นการจูงใจและใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ การจูงใจที่เป็นวัตถุ การจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ สถานภาพทางกายที่พึงปรารถนา ผลประโยชน์ทางอุดมคติ แรงดึงดูดใจทางสังคม และการปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล

### 1.3 ปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2544 : 394) จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการจูงใจในการทำงานที่ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า มีปัจจัยดังนี้

1) ปัจจัยด้านสถานที่ทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงานมากที่สุด เพราะในวันทำงานพนักงานส่วนใหญ่จะอยู่ในสถานที่ทำงานมากกว่าที่บ้านของตนเอง ดังนั้นพนักงานจะมีความคาดหวังถึงสภาพการทำงานที่ดี มีความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์การทำงานครบครัน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2) ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กรและการบริหาร ในการทำงานของพนักงานจะบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรกำหนด องค์กรจะต้องมีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจนและสามารถทำให้พนักงานปฏิบัติตัวได้โดยไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ซึ่งนโยบายที่ดีจะส่งเสริมให้พนักงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีผลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย

3) ปัจจัยด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงานแต่ละคน เนื่องจากพนักงานที่ได้รับเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงานที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของงาน ย่อมทำให้พนักงานนั้นทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

4) ปัจจัยด้านการบังคับบัญชา ในการบริหารงานองค์กรต่าง ๆ จะมีการจัดรูปแบบการบริหารที่มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับความรับผิดชอบของงาน ดังนั้นการบริหารงานโดยผู้บังคับบัญชาที่มีเหตุผล มีความชัดเจนในการสั่งงานจะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานจากพนักงานในหน่วยงานนั้น ๆ

5) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ในการทำงานที่มีความร่วมมือนั้นที่ดี นั้นย่อมต้องเป็นหน่วยงานที่มีพนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยพนักงานแต่ละคนจะต้องให้ความร่วมมือ ร่วมใจกันทั้งในระดับแนวตั้ง คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และแนวนอนนั่นก็คือ เพื่อนร่วมงาน หากพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีกันแล้วเป้าหมายขององค์กรก็จะถึงจุดที่ตั้งไว้ได้

6) ปัจจัยด้านลักษณะงาน เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกัน รวมถึงความสนใจในลักษณะงานตามที่ตนเองถนัด ดังนั้นการที่พนักงานได้ทำงานตรงกับลักษณะงานที่ตนเองชอบหรือถนัด ย่อมมีผลทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและมีความภาคภูมิใจเมื่องานที่ตนรับผิดชอบบรรลุเป้าหมาย

7) ปัจจัยด้านการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น องค์กรที่มีการบริหารงานที่ให้โอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการที่รวมถึงการ

มีโอกาสดำเนินการมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ย่อมเป็นที่สนใจและจูงใจให้พนักงานเข้าร่วมทำงานและอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน

8) ปัจจัยด้านก้าวหน้าในงาน องค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานได้ก้าวสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น การให้พนักงานมีโอกาสดำเนินการในการบริหาร ตลอดจนการส่งเสริมพนักงานได้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าองค์กรได้ดูแลพนักงานอย่างดี ซึ่งพนักงานจะตอบแทนองค์กรด้วยการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

โดยสรุป ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ ปัจจัยด้านสถานที่ทำงานด้านนโยบายขององค์กรและการบริหารในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านลักษณะงาน ด้านการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น และด้านความก้าวหน้าในงาน

#### 1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 : 22) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้คนอยากทำงานมีอยู่ 7 ประการ คือ

- 1) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุ ประกอบด้วย เงิน วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เป็นต้น
- 2) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความเด่น ความมีอิทธิพล การได้รับตำแหน่งที่ดี ฯลฯ
- 3) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพวัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือ การได้รับการบริการ ซึ่งอาจจะได้โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว
- 4) ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจกับบุคคล โดยเปิดโอกาสให้เขาแสดงอุดมคติโดยเสรี เพื่อก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในฝีมือ ตลอดจนโอกาสที่องค์กรจะให้เขาได้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่ตัวเขาเอง ครอบครัว หรือบุคคลอื่น
- 5) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับบุคคลภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับสถาบัน และการมีส่วนร่วมกิจกรรมสถาบัน
- 6) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติและทัศนคติ ทั้งในแง่ของสถาบัน ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติ
- 7) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับความปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในการทำงาน และมีหลักประกันความมั่นคง การอยู่ดีกินดี

มนูญ ตนะวัฒนา (2539, 66) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานหรือความสุขในการทำงาน ดังนี้

1) ความมั่นคง (Security) ประกอบด้วย ความมั่นคงในการจ้างและความรู้สึกเป็นที่ต้องการขององค์กร ความรู้สึกที่มีความมั่นคงเป็นเหตุผลที่สำคัญในการชอบงาน ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ (1) โอกาสในความก้าวหน้า (2) ปราศจากความตึงเครียด (Tension) และความกดดัน (Pressure) ทางอารมณ์ (3) ได้รับการยอมรับ (4) ได้ทำงานตามสายงานที่ตนมีความสามารถจากการฝึกอบรม หรือได้ศึกษาเล่าเรียนงานตามเนื้อแท้ของมันก็มีความสำคัญต่อความพอใจ คนส่วนใหญ่มีอาชีพและทักษะระดับสูงมักจะชอบงานของตน เพราะงานนั้นท้าทายและกระตุ้นเขาอย่างแท้จริง

2) สังคม ความพึงพอใจในงานไม่เพียงแต่เกิดจากความต้องการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (Needs of belonging) และสังคมยอมรับ (Social approval) เท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดความสุข (Pleasantness) จากการที่ได้มีความสัมพันธ์ทางสังคมและได้รับการปฏิบัติอย่างดีจากหัวหน้าหรือผู้จัดการอีกด้วย (Good treatment)

3) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การรับส่งข่าวสาร การให้และการรับคำสั่งการทำรายงาน รวมถึงการฟัง การรับข้อเสนอและการอธิบาย

4) บุคลิกภาพ หมายถึง มีการศึกษาดี ยืดหยุ่น และมาจากครอบครัวที่มีพื้นฐานทางสุขภาพจิต (Mentally healthy family) ผู้ที่พบความสำเร็จจะมีสภาพที่แท้จริงและเป้าหมายของตนเอง ตรงกันข้ามกับคนไม่พอใจในงานที่ตนทำงานอยู่ มักจะเป็นคนแข็งกระด้าง มีอุปทาน คือ ยึดมั่นถือมั่น คายตัว (Rigid) ไม่ยืดหยุ่น และในการเลือกเป้าหมายจะไม่เป็นไปตามสภาพที่แท้จริง เขาไม่สามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อมได้ มักจะพึ่งคนอื่นตำหนิตนเองเกี่ยวกับ วิธีชีวิตในอนาคต และชีวิตโดยทั่วไปจะไม่มีความสุขเขามักจะไม่พอใจในงานเท่านั้น แต่จะไม่พอใจตนเองอีกด้วย

โดยสรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สิ่งจูงใจในด้านวัตถุ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสามารถขององค์กร นอกจากนี้ยังมีความมั่นคง สังคม การติดต่อสื่อสารและบุคลิกภาพ

### 3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องครอบคลุม ทฤษฎีสองปัจจัย และทฤษฎีความต้องการ Abraham Maslow หรือทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Aletter ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎีเสริมแรงจูงใจ

3.1 ทฤษฎีสองปัจจัย (Fredrick Herzberg) หรือทฤษฎีจูงใจ – คำจูงใจของเฮอริช เบอริค (The motivation – Hygiene Theory) (Fredrick Herzberg. 1968 : 113-115)

ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอริค (Herzberg) นี้ เป็นการขยายแนวความคิดของมาสโลว์ เกิดขึ้นจากการวิจัยเรื่อง การจูงใจในการทำงาน (The motivation to work) ในปี ค.ศ. 1959 ที่เมืองพิททเบอร์ค (Pittsburgh) รัฐเพนซิลวาเนีย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ นักวิศวกรและนักบัญชี จำนวน 203 คน โดยสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร จำนวน 203 คน ที่ทำงานในองค์กรในเมืองพิททเบอร์ค ประเทศสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้พวกเขาพอใจและไม่พอใจในการทำงานและสรุปได้ว่ามีปัจจัย 2 ประเภท ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจ คือ ปัจจัยคำจูงใจและปัจจัยจูงใจ ซึ่งจะแตกต่างจากแนวคิดดั้งเดิมที่ว่า มีปัจจัยเดียวที่ทำให้เกิดความพอใจ และความไม่พอใจเท่านั้น กล่าวคือ การที่บุคลากรได้รับเงินเดือนต่ำ ทำให้ไม่พอใจและไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน และหากได้รับเงินเดือนสูง ทำให้พอใจและมีแรงจูงใจ แต่เขาได้พบว่าเงินเดือนต่ำแม้จะเป็นสาเหตุของความรู้สึกไม่พอใจ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเงินเดือนสูงเป็นสาเหตุของความรู้สึกพอใจ เพราะเป็นเพียงสาเหตุของการไม่เกิดความไม่พอใจเท่านั้น หรือตราบดีที่บุคลากรไม่มีการร้องเรียนเกี่ยวกับปัจจัยคำจูงใจ บุคลากรยังไม่เกิดความพอใจ และเขาเสนอว่าสาเหตุสำคัญหรือปัจจัยของความพอใจที่สร้างแรงจูงใจบุคลากรนั้นจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของคนต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากงานที่กระทำ เช่น ความสำเร็จของงาน หรือการยอมรับในผลงาน ความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของคนต่อสภาพการทำงาน ตัวอย่างเช่น บุคคลทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่ดี แต่งานที่ทำน่าเบื่อ ไม่ท้าทาย และมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพน้อย บุคคลนั้นจะไม่เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ก็ไม่เกิดความพอใจในการทำงานเช่นกัน

จากการวิเคราะห์เฮอริชเบอริค และคณะของเขาพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน และไม่มีความสัมพันธ์กันเลย องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีลักษณะสัมพันธ์ในทางบวกกับเรื่องของงานโดยตรง เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ขณะเดียวกันองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้นเกี่ยวข้อง หรือสัมพันธ์ในทางลบกับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน เรียกว่า ปัจจัยคำจูงใจ (Hygiene – Factor Theory) ดังนั้น ทฤษฎีนี้บางทีอาจเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg two – Factor theory) ก็ได้

ทฤษฎีสองปัจจัย สรุปปัจจัย 2 ประเภทที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยเจริญเติบโต (Motivators or Growth Factors) คือ ปัจจัยจูงใจบุคลากรให้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจงาน (Job Content) และการกระทำของบุคลากรในการทำงาน ได้แก่ (1) ความสำเร็จในงาน (2) ความรู้สึกได้รับการยอมรับ (3) ความรับผิดชอบต่องาน (4) ลักษณะของงาน และ (5) โอกาสก้าวหน้า

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี เมื่องานประสบผลสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และปลื้มใจในผลสำเร็จ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หรือความรู้สึกได้รับการยอมรับ (Recognitions) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อยู่ในรูปการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความรู้และความสามารถ

1.3 ความรับผิดชอบต่องาน (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้น จากการได้รับมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.4 ลักษณะของงาน (Works itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทาย หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

1.5 โอกาสก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อน เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และการมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน และนำไปสู่ความพยายามและการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทำให้มีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความสามารถและความพยายามให้กับองค์กร และช่วยตอบสนองความต้องการความสำเร็จในชีวิตได้ เช่น การเพิ่มความท้าทาย ความมีอิสระ และความรับผิดชอบในงาน ช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการระดับสูงได้

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene or Maintenance Factors) เป็นปัจจัยที่ หากขาดหายไปจะทำให้เกิดความไม่พอใจ ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน (Job Context) แม้มีอยู่ก็ไม่ทำให้เกิดการจูงใจในการทำงาน แต่หากจัดให้ไม่เพียงพอหรือขาดหายไปจะทำให้เกิดความไม่พอใจกับงานและองค์กร ได้แก่ (1) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (2) ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา (3) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา (4) เงินเดือน (5) ความมั่นคงในงาน และ (6) สภาพการทำงาน



1) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company policy and Administration) หมายถึงการจัดการ(Management) การบริหารงานขององค์กร และการติดต่อสื่อสารในองค์กร

2) ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชาความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

3) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและความเข้าใจซึ่งกันและกัน

4) เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลในหน่วยงาน

5) ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนในอาชีพ และความมั่นคงขององค์กร

6) สภาพการทำงาน (Works Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

ปัจจัยสำคัญเหล่านี้ แม้องค์กรจัดให้มีมากจนเกินพอใจก็ไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามมากขึ้นได้ เพียงแต่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น

**ข้อวิพากษ์และการประยุกต์ใช้** ทฤษฎีสองปัจจัยนับว่าเป็นการจูงใจที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว เนื่องจากเฮอริเบอร์กได้อธิบายไว้อย่างชัดเจน ในเรื่องของการประยุกต์ใช้ทฤษฎี โดยการพัฒนาเทคนิคของการเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) เพื่อจูงใจบุคลากร และมีงานวิจัยที่สนับสนุนการเพิ่มคุณค่าของงานหลายแห่ง และในระยะต่อมาการวิจัยของเขา ในประเทศอื่น ๆ เช่น ยุโรป แอฟริกา ตะวันออกกลาง และเอเชีย ได้ผลลัพธ์เช่นเดียวกัน หรือสนับสนุนทฤษฎีสองปัจจัยของเขา อย่างไรก็ตามทฤษฎีสองปัจจัยขาดงานวิจัยอื่นๆ สนับสนุน และถูกวิพากษ์วิจารณ์จากหลายแห่งในบางประเด็น อาทิ

1) การใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิชาชีพ เช่น วิศวกร นักบัญชี ผู้จัดการส่วนใหญ่ เป็นบุคลากรที่มีความรู้ระดับสูง แต่การวิจัยไม่ได้ทดสอบครอบคลุมพนักงานหรือบุคลากรระดับล่าง ที่คิดว่ารายได้และประโยชน์บริการยังคงเป็นปัจจัยจูงใจ

2) การมีสมมุติฐานเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ระเบียบวิจัยใช้วัดผลเฉพาะความพึงพอใจ

3) การวิจัยของเฮอริสเบอร์กเน้นการวัดผลความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่ผลการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจด้วย และการวัดระดับความพึงพอใจยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด เนื่องจากพนักงานอาจไม่ชอบงานของเขาบางส่วน แต่คิดโดยรวมแล้วก็ยังยอมรับงานนั้นได้

4) ผลงานวิจัยที่ศึกษาตามแนวทางของทฤษฎีสองปัจจัยมีทั้งที่สนับสนุนและโต้แย้ง กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวข้องกับการจูงใจที่มาจากตัวบุคคลากร ดังนั้นผู้บริหารควรให้ ความสนใจต่อปัจจัยค่าจูงที่ทำให้บุคคลากรเกิดความไม่พอใจ และไม่ได้ช่วยจูงใจบุคคลากรและ ปัจจัยจูงใจที่ทำให้บุคคลากรเกิดความพอใจ โดยผู้บริหารควรพิจารณาแนวปฏิบัติ ดังนี้

1) ผู้บริหารควรพัฒนาตรวจแก้ไขปัจจัยค่าจูงที่ส่อเค้าว่าจะก่อให้เกิดความไม่พอใจ เพื่อลดสาเหตุของความไม่พอใจให้ลดน้อยลง เช่น การปรับปรุงนโยบายการบริหารงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การปรับสายการบังคับบัญชาให้เหมาะสม การพิจารณาประโยชน์บริการให้เพียงพอกับความต้องการ และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น

2) ผู้บริหารไม่ควรคาดหวังมากเกินไปในผลของการจูงใจจากการลงทุน เช่น การปรับปรุงห้องทำงาน ห้องพักผ่อน หรือการเพิ่มผลประโยชน์และการบริหารให้มากขึ้น เพราะเป็นปัจจัยค่าจูงตรงกันข้ามผู้บริหารควรให้ความสนใจหรือมุ่งไปที่ความพอใจในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความก้าวหน้าของบุคคลากรหรือโอกาสการพัฒนาบุคคลากร โดยใช้แนวทางการเพิ่มสำคัญของงาน ที่เป็นการเพิ่มหรือขยายคุณค่าของงานในแนวตั้ง เพื่อให้เกิดการพัฒนาในระยะยาว และก่อให้เกิดผลดีต่อทัศนคติของบุคคลากรในระยะยาวอีกด้วย โดยเพิ่มปัจจัยจูงใจ เช่น การให้โอกาสบุคคลากรแสดงผลงาน การยอมรับในผลงาน การให้สิทธิอำนาจ การตั้งทีมงานที่มีอิสระในการทำงาน การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน การออกแบบงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานชัดเจน การเพิ่มโอกาสก้าวหน้า ซึ่งคิดว่าการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ที่เป็นการหมุนเวียนเพื่อเปลี่ยนแปลงงานในระดับเดียวกัน หรือการขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) ที่เป็นการเพิ่มงานในแนวนอนหรือแนวระดับเดียวกันเท่านั้น

### 3.2 ทฤษฎีความต้องการของ Abraham Maslow

มนูญ ตนะวัฒนา (2539 : 22-23) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการของ Abraham Maslow ได้กำหนดทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญกันอย่างแพร่หลาย โดยมองความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้นจากระดับต่ำสุด ไปยังระดับสูงสุด และสรุปว่า เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งลำดับขั้นของความต้องการนี้ก็คือ “ลำดับขั้นของความ ต้องการของมนุษย์” (Hierarchy of Needs) มีดังนี้ คือ

1) ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ คือ ความต้องการทางด้านกายภาพ ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้มีชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีพอยู่ ทำให้มนุษย์จำเป็นต้องไปหาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใดด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ในกรณีที่มนุษย์ขาดสิ่งต่างๆ แล้ว การตอบสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้จูงใจมนุษย์ได้ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากมนุษย์อยู่ในสภาพอดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของมนุษย์ก็เป็นอาหาร เป็นต้น

2) ความต้องการทางด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัยและความมั่นคง เช่น มนุษย์อยากจะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ในรูปของค้ำประกันสัญญาจาก ฝ่ายนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนไว้ในระยะยาว

3) ความต้องการทางด้านสังคม (Affiliation or acceptance Needs) ภายหลังจากที่บุคคลได้รับการตอบสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นคือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชนิดนี้คือ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่างๆอยากจะทำสมาคมนับบุคคลอื่นๆ รวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพและความคิดเห็นจากกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้นแต่อย่างไรก็ดีการที่คนเราจะสามารถเข้าสังคมหรือเข้ากลุ่มเพื่อนฝูงได้นั้น เราจะต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือหมู่คนในสังคมนั้นด้วย ความต้องการทางด้านสังคมนี้ปกติมักจะไปในรูปของความต้องการในแง่ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกแก่ตนเองว่า เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อสังคมกลุ่มนั้นกลุ่มนี้และมีบุคคลต่างๆ ให้ความรักใคร่หรือชอบพอกันหรืออาจจะกล่าวได้ว่า ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น

4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem or Status Needs) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Need for self-actualization or Self realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากจะทำอะไรให้สำเร็จตามความนึกคิด ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้ง 4 ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็จะยังคงมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีกและอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ตน ใฝ่ฝัน ไว้ทุกอย่าง

### 3.3 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

เสนาะ ดิยาวี. (2544 : 15-16) Alderfer เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนของความต้องการ Alderfer ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูงซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของมาสโลว์ 5 ประการ โดยเขาได้ทำการจัดกลุ่มของความต้องการให้เป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ความต้องการอยู่รอด (Existence Needs) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุด และมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ คือ ความต้องการ พื้นฐานทางร่างกาย (Physiological Needs) และความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security Needs)

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Related Needs) เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคมตามทฤษฎีของมาสโลว์และรวมไปถึงความต้องการความปลอดภัยและความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับความต้องการของ Alderfer และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีความต้องการมาสโลว์ (Esteem Needs and Self-Actualization Needs)

Alderfer ไม่เชื่อว่า บุคคลต้องตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับของความต้องการก่อนที่จะก้าวหน้าไปสู่ระดับอื่นเขาพบว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้น โดยความต้องการมากกว่าระดับหนึ่ง ตัวอย่างความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ ในขณะที่เดียวกัน อาจเกิดความต้องการยอมรับความพึงพอใจและเกิดความต้องการสร้างสรรค์ ต้องการความก้าวหน้ายิ่งกว่านั้น Alderfer ค้นพบว่าลำดับของชนิดจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะแสวงหาการยอมรับนับถือ และความรู้สึกสร้างสรรค์เป็นความต้องการความเจริญเติบโตก่อนที่จะคำนึงถึงความต้องการด้านรูปธรรม เช่น ความหิวและความกระหาย

Alderfer ยังขยายทฤษฎีของมาสโลว์โดยพิจารณาถึงวิธีการที่บุคคลมีปฏิกิริยาเมื่อเขาสามารถ และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนโดยพัฒนาหลักความก้าวหน้ากับลำดับขั้นความต้องการเมื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าได้ และในทางตรงกันข้ามหลักของการถดถอยความตึงเครียด (Frustration Regression Principle) ซึ่งอธิบายว่า เมื่อบุคคลที่ยังมีความตึงเครียดในการพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้น เขาจะเลิกพยายามตอบสนองความต้องการ และเปลี่ยนไปใช้ความพยายามที่จะตอบสนอง ความต้องการในระดับต่ำกว่าทฤษฎี ERG ระลึกว่าความต้องการของบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ ขึ้นอยู่กับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการ ในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้น ได้หรือไม่

### 3.4 ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland

จิตลดา พัดเย็น (2543 : 30) ได้กล่าวถึงทฤษฎี ความต้องการที่แสวงหาของ McClelland เป็นทฤษฎีความต้องการของมนุษย์อีกทฤษฎีหนึ่งทีกล่าวว่าความต้องการจากการเรียนรู้จะมุ่งความต้องการที่บุคคลได้พัฒนาขึ้นมาจากประสบการณ์ชีวิตของพวกเขา ทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ความต้องการหลายอย่างของบุคคล ที่บุคคลถูกพัฒนาขึ้นมาภายในช่วงชีวิตของพวกเขา ซึ่งประกอบด้วย

1. ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอย่างใกล้ชิดและเป็นมิตร บุคคลที่มีความต้องการขั้นนี้สูงจะพอใจจากการเป็นที่รักและมีแนวโน้มจะเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่มสังคม เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง พยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจอันดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

2. ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการที่จะควบคุมมีอิทธิพลหรือรับผิดชอบต่อบุคคลอื่น แมคคิลแลนดและทีมงานวิจัยของเขาได้พบว่า บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้จะต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหา หรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอน และชอบพูดในที่ชุมชน ชอบการแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น จะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

3. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือประสิทธิภาพสูงขึ้นไปกว่าเดิมที่เคยทำมาก่อน บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการแข่งขันที่ขากลำบากสำหรับตนเอง มีทักษะชอบเสี่ยง พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จและมีการป้อนกลับ ในการทำงานตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีให้ดีกว่าบุคคลอื่น แสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ได้ดีที่สุด

แมคเคิลแลนซ์ ยืนยันว่าความต้องการจะได้อะไรหรือเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ของชีวิตเขา แม้ว่าความต้องการเหล่านี้โน้มเอียงที่จะเป็นผลผลิตจากสภาวะที่หลากหลายที่พวกเขาได้สัมผัสอยู่ บางครั้งแม้แต่มีเหตุการณ์ที่เจาะจงสามารถมีอิทธิพลต่อความปรารถนาได้

### 3.5 ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ของ Victor Vroom

เสนาะ คิยาวัว (2544 : 217) Victor Vroom ทฤษฎีความคาดหวังเน้น 2 อย่าง คือ เราต้องการทำอะไร และเราคิดว่าจะทำอย่างไรให้ได้สิ่งนั้น ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังเปรียบเทียบกับตัวเอง ไม่ได้เปรียบเทียบกับคนอื่น ทฤษฎีนี้กล่าวว่า คนจะทำงานก็ต่อเมื่อเขาหวังว่าจะได้อะไรจากการทำงานนั้นคนที่ทำงานจะคิดล่วงหน้าว่าเขาจะต้องทำอย่างไร จึงจะได้รางวัลตอบแทน และรางวัลตอบแทนนั้นมีความหมายต่อเขาอย่างไร ทฤษฎีนี้จะสมมติฐาน 4 ข้อ คือ

1. ปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมคนคือ พลัง 2 อย่างรวมกัน ได้แก่ พลังในตัวคน กับพลังจากสภาพแวดล้อม
2. คนแต่ละคนจะตัดสินใจเองว่าเขาจะมีพฤติกรรมอย่างไรในองค์การ
3. คนแต่ละคนมีความต้องการ มีความประสงค์และมีเป้าหมายแตกต่างกัน คนแต่ละคนต้องการรางวัลตอบแทนจากการทำงานแตกต่างกัน
4. คนแต่ละคน จะเลือกทางเลือกใดขึ้นอยู่กับพื้นฐานการรับรู้ (perception) ของแต่ละคนว่าพฤติกรรมอะไรจึงตอบแทนจากการทำงานแตกต่างกัน

ทฤษฎีความคาดหวังซึ่ง Victor Vroom ได้พัฒนาขึ้นมา อาศัยเหตุผลง่าย ๆ ว่า คนจะทำอะไรเขาจะทำเมื่อไรก็ได้ โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความคาดหวัง (Expectancy factor) 3 ปัจจัย คือ ความคาดหวัง (Expectancy) คือ ความเชื่อของคนที่ว่าเมื่อทำงานหนักจะได้อะไรตามที่ต้องการ ซึ่งเรียกว่า effort - performance expectancy มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้าความคาดหวังสูง ค่าก็ใกล้ 1 ถ้าต่ำกว่าค่าก็ใกล้ 0

การกระตุ้น (Instrumentality) คือ ความเชื่อที่ว่าผลการปฏิบัติงานที่ดีจะทำให้ได้รับผล ตอบแทนหรือผลอย่างอื่น ซึ่ง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผลระดับที่สองหรือเรียกชื่ออีกอย่างว่า performance-outcome expectancy มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถ้า +1 ถ้า -1 หมายถึง ได้รับรางวัลตอบแทนจากการทำงานในทางตรงกันข้าม (ทางลบ) กับผลปฏิบัติงาน +1 หมายถึง ได้รับรางวัลตอบแทน จากการทำงานในทางเดียวกัน (ทางบวก) กับผลการปฏิบัติงาน ถ้าเป็น 0 แสดงว่าไม่มี ความสัมพันธ์กันเลย ระหว่างการปฏิบัติงานกับรางวัลตอบแทนจากการทำงาน

ค่า (valence) ได้แก่ ความพอใจของคนที่ได้รับจากรางวัลตอบแทนจากการทำงานหรือ ค่าของผลระดับที่สอง ค่านี้อาจเกิดจากรางวัลตอบแทน จากการทำงานก็ได้ เช่น ทำงานได้ผลดีทำให้ช้านาญขึ้น รุ่งานมากขึ้น เป็นต้น

### 3.6 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ J. Stacey Adams

สมยศ นาวิการ (2544 : 379) J. Stacey Adams สันนิษฐานว่าบุคคลมุ่งการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น เราจะพอใจต่อสถานการณ์ของความสมดุลหรือความเสมอภาคที่เกิดขึ้นเมื่อเรารู้ว่าอัตราส่วนของปัจจัยและผลลัพธ์ของเราเท่ากับอัตราส่วนของปัจจัยและผลลัพธ์ของบุคคลอื่นที่ถูกเปรียบเทียบภายในสถานการณ์เดียวกันแล้ว การคัดเลือกบุคคลที่เราจะเปรียบเทียบกับตัวเราเองขึ้นอยู่กับอารมณ์เปรียบเทียบที่เหมาะสมของเราเองการขจัดความไม่เสมอภาค การกระทำของบุคคลเพื่อการขจัดความไม่เสมอภาคขึ้นอยู่กับอะไรที่ดูแล้วเป็นไปได้ภายในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น Adams เสนอแนะว่าการรักษาเกียรติยศชื่อเสียงของตัวเองจะมีลำดับความสำคัญสูง ด้วยเหตุนี้บุคคลจะพยายามให้ได้ผลลัพธ์สูงสุดไว้ก่อน บุคคลสามารถลดความไม่เสมอภาคโดยวิธีการหลายอย่าง

ประการแรก พวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงปัจจัยของพวกเขา พนักงานอาจจะลดชั่วโมง การทำงานลง เพื่อจะลดปัจจัยและสร้างความเสมอภาคขึ้นมาได้

ประการที่สอง พวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ของพวกเขาโดยการขอขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งหรือโบนัส

ประการที่สาม พวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของพวกเขาเองถ้าความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยและผลลัพธ์ได้ล้มเหลวพนักงานอาจจะประเมินการประมาณค่าของทั้งปัจจัยและผลลัพธ์ของพวกเขาเสียใหม่ เพื่อที่จะให้พวกเขาอยู่ระดับเดียวกับบุคคลอื่น

ประการที่สี่ พนักงานสามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของการเปรียบเทียบได้ โดยการตัดสินใจว่าเหตุการณ์ที่พิเศษได้เปลี่ยนมุมมองเริ่มแรกของพวกเขาไป และบุคคลอื่นจะให้การเปรียบเทียบที่เที่ยงตรงกว่า

ประการสุดท้าย พวกเขาสามารถโยกย้ายไปยังงานอื่น หรือถ้าไม่มีวิธีการอื่นใดแก้ความ ไม่เสมอภาคได้แล้ว พวกเขาอาจจะออกไปจากองค์การได้

### 3.7 ทฤษฎีเสริมแรงเชิงใจ (Reinforcement Theory)

อรุณ รักธรรม (2517 : 61-63) เป็นทฤษฎีที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงผลของสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอย่างไร ทฤษฎีการเสริมแรงเชิงใจมีสาระสำคัญว่า ผลอันเกิดจากสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคน ซึ่งแทนที่จะพิจารณาปัจจัยภายในตัวบุคคลที่มีต่อพฤติกรรม แต่ปัจจัยภายนอกและจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมนั้นก็คือพฤติกรรมของคนเปลี่ยนแปลงไปตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น พฤติกรรมที่ดีก่อให้เกิดผลดีต่อคนนั้นเขาก็จะทำพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ กัน แต่หากพฤติกรรมใดที่ไม่ดีก็จะส่งผลในทางลบต่อคนนั้นเขาก็จะเลิกกระทำพฤติกรรมนั้น ทฤษฎีเสริมแรงเชิงใจอาจอธิบายได้ด้วยหลักการและกฎต่าง ๆ คือ การรู้หรือจำได้ (cognitive explanation) เช่น เคยขับรถฝ่าไฟแดงที่สี่แยกแห่งหนึ่งถูกตำรวจจับและเสียค่าปรับ ต่อมาเมื่อขับรถเจอไฟแดงเขาก็ระมัดระวังเพราะจำได้ว่าเคยถูกตำรวจจับ

การเสริมแรงเชิงใจ (Cognitive explanation) เช่น เคยสอบวิชาคณิตศาสตร์ได้คะแนนเต็มคุณครูให้รางวัล นักเรียนคนนั้นก็ตั้งใจจะสอบวิชาคณิตศาสตร์ให้ได้คะแนนเต็มอีก เพราะอยากได้รางวัลนั้นรางวัลที่ได้เป็นการเสริมแรงเชิงใจให้อยากทำเช่นนั้นอีก

กฎแห่งผลกระทำ (Law of effect) ซึ่งมีความหมายว่าเมื่อพฤติกรรมใดก่อให้เกิดผลดีหรือในทางบวกบุคคลนั้นก็กระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ กันอีก และพฤติกรรมใดก่อให้เกิดผลเสียหรือในทางลบคนก็จะเลิกกระทำพฤติกรรมนั้นการเสริมแรงเชิงใจเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากผลของการกระทำซึ่งแบ่งออกเป็น 4 อย่าง คือ

1. การเสริมแรงเชิงใจในทางบวก (Positive reinforcement) การเสริมแรงเชิงใจเพื่อเพิ่มพฤติกรรม ที่ต้องการ โดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางบวกแก่บุคคลนั้น ตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้จัดการพยักหน้าเห็นด้วยกับข้อคิดเห็นของพนักงานในที่ประชุม

2. การเสริมแรงเชิงใจในทางลบ ( Negative reinforcement ) บางครั้งเรียกว่า การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การเสริมแรงเชิงใจเพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการและลดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการลง โดยการหลีกเลี่ยงการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางลบตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้จัดการเคยพูดตักตวงพนักงานคนหนึ่งที่มาทำงานสายทุกวัน เมื่อพนักงานคนนั้นมาทำงานเช้าในวันหนึ่งผู้จัดการก็เลิกตักตวง

3. การทำให้หมดไป (Extinction) การเสริมแรงเชิงใจเพื่อลดพฤติกรรมที่ทำบ่อยๆ ลงหรือทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไปโดยการไม่ให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางบวกที่เคย



ให้ตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้จัดการสังเกตว่าพนักงานคนหนึ่งมีพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องแต่ได้รับการยอมรับทางสังคมจากกลุ่มทำงาน ผู้จัดการจึงปรึกษาหารือกับกลุ่มทำงานของพนักงานคนอื่น เพื่อให้หยุดการยอมรับทางสังคมต่อพนักงานคนนั้น

4. การลงโทษ (Punishment) การเสริมแรงเชิงลบเพื่อลดพฤติกรรมที่ทำบ่อย ๆ ลงหรือทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไปโดยการได้รับผลตอบแทนในทางลบหรือลงโทษตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้จัดการตัดค่าจ้างพนักงานคนที่ทำงานไม่ทัน

แผนการเสริมแรงเชิงบวกแบ่งเป็น 2 อย่างคือ

1. การเสริมแรงเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง (Continuous reinforcement) หมายถึง การจ่ายให้ทุกครั้งเมื่อเกิดพฤติกรรมที่ต้องการนั้น เช่น บริษัท ท็อปเปอร์ จะจ่ายค่านายหน้าขายให้ทุกครั้งที่ขายได้ซึ่งประมาณ 25-50% ของยอดขาย

2. การเสริมแรงเชิงบวกเป็นงวด (Intermittent reinforcement) หมายถึง การจ่ายเมื่อสิ้นงวด การจ่ายตามวิธีนี้จะทำให้เกิดพฤติกรรมถาวรกว่าการจ่ายให้อย่างต่อเนื่อง แต่การจ่ายอย่างต่อเนื่องจะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเร็วกว่า ดังนั้น ควรใช้วิธีผสมคือใช้การเสริมแรงเชิงบวกต่อเนื่องจนกระทั่งถึงระดับพฤติกรรมที่ต้องการระดับหนึ่งจึงเปลี่ยนมาเป็นวิธีเสริมแรงเชิงบวกเป็นงวด เพื่อรักษาพฤติกรรมที่ถาวรไว้

รูปแบบการเสริมแรงเชิงบวก มี 4 รูปแบบ คือ

1. จ่ายระหว่างเวลาอัตราคงที่ (fixed-interval) ได้แก่ การจ่ายตามเวลาที่คงที่ เช่น จ่ายเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน เป็นต้น ซึ่งทำให้คนเปลี่ยนพฤติกรรมที่ต้องการอย่างรวดเร็ว แต่ผลงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. จ่ายอัตราคงที่ (fixed-ratio) ได้แก่ การจ่ายตามรายชิ้นของงานที่ทำซึ่งมีผลทำให้คนเปลี่ยนไป ถึงจุดที่ต้องการในระดับความเร็วปานกลาง แต่ผลงานสูงและเร็วมากจนเป็นระดับสูงคงที่

3. จ่ายระหว่างเวลาอัตราผันแปร (Variable-interval) ได้แก่ การเสริมแรงเชิงบวกที่เปลี่ยนแปลงเวลาอยู่เสมอ ๆ การตรวจสอบงานและการประเมินผลงานไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า ส่วนการจ่ายไม่เป็นเวลาทุกๆ เดือน เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทเอ ที แอนด์ ที จะเปลี่ยนแปลงเวลาตรวจงานในโรงงานตลอดเวลา บางสัปดาห์จะเดินตรวจงาน 2 ครั้ง ในวันจันทร์ 1 ครั้ง ในวันอังคาร วันพุธ และวันพฤหัสบดีไม่ตรวจแต่จะตรวจ 2 ครั้งในวันศุกร์ แต่ในสัปดาห์ต่อมาเขาจะเปลี่ยนวันซึ่งมีผลให้พนักงานจะต้องปรับพฤติกรรมตลอดเวลาวิธีนี้คนเปลี่ยนพฤติกรรมช้า แต่ผลงานอยู่ระดับปานกลางถึงสูง

4. **จ่ายอัตราผันแปร (Variable ratio)** ได้แก่ การจ่ายผันแปรตามพฤติกรรมของคน เช่น จ่ายค่านายหน้าให้ตามยอดขายจริงคูณด้วยการเปิดบัญชีให้และคูณด้วยยอดขายเฉลี่ย นอกจากนี้ ก็มีการจ่ายรางวัลลอตเตอรี่ สล็อตแมชชีนหรือการเล่นโป๊กเกอร์ วิธีนี้ทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมช้ามากแต่ผลงานอยู่ในระดับสูงมาก

อย่างไรก็ตาม แนวทางในการเสริมแรงเชิงบวก และการลงโทษมีหลักสำคัญดังนี้

**การเสริมแรงเชิงบวก (Positive reinforcement)**

1. ต้องบอกให้ชัดเจนว่าพฤติกรรมในการทำงานอะไรที่ต้องการ
2. จัดให้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนหลาย ๆ แบบ
3. บอกให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าต้องทำอะไรจึงจะได้ค่าตอบแทนนั้น
4. ต้องรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้นการจัดสรรค่าตอบแทนควรให้

เหมาะสม

5. ดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนทันทีที่งานเสร็จและให้สอดคล้องกับ

สถานการณ์

**การลงโทษ (Punishment)**

1. ต้องระบุไว้อย่างชัดเจนว่าการทำผิดนั้นมีอะไรบ้าง
2. ต้องระบุไว้อย่างชัดเจนว่าการทำผิดนั้นมีอะไรบ้าง
3. การลงโทษจะต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ทำ
4. การลงโทษต้องทำเป็นการส่วนตัว
5. ดำเนินการตามกฎหมายทันทีและเหมาะสมกับสถานการณ์

**โดยสรุป** ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีความต้องการ Abrahams Maslow ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alferder ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎีเสริมแรงจูงใจ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่อง การจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มีดังนี้

กิตติ อริยานนท์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองทะเบียนพล ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 98.90 โดยปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในระดับสูง ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย และด้านความสัมพันธ์ผลระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการสอน ควบคุมดูแล ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพ การทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านตำแหน่งหน้าที่ และด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้านการเจริญเติบโตระดับต่ำ ได้แก่ ด้านนโยบาย และการบริหารงานหน่วยงาน ด้านเงินเดือน และด้านความรักในงาน กลุ่มประชากรที่มีอายุราชการและสถานภาพการสมรสต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยกลุ่มประชากรที่มีอายุราชการมากกว่า 16 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด และมีอายุราชการ 11 ถึง 15 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำสุด กลุ่มประชากรที่แต่งงานแล้ว และอื่น ๆ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด ที่เป็นโสดมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำสุดในการปฏิบัติงานกองทะเบียนพล

จิตลดา พัดเย็น (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง: ศึกษากรณี กองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยาน กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า (1) ข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง กองตรวจคนเข้าเมือง 2 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ ได้แก่ เพศ เพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ อายุ ชั้นยศระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ และรายได้ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำรงค์ศักดิ์ จงวิบูลย์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสำนักงานตำรวจสันติบาล ผลการศึกษา พบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานเรียงจากมากไปหาน้อย คือ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งหน้าที่ ความมั่นคงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาการสอนงานและการควบคุมดูแลนโยบายการบริหารงาน และเงินเดือน (2) กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน ความรักในงาน ความสัมพันธ์ผล ความเจริญเติบโตในงาน และการยอมรับนับถือ และ (3) กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีภูมิลำเนาในกรุงเทพมหานคร และโยกย้ายมาปฏิบัติงานในสำนักงานตำรวจสันติบาลโดยสมัครใจมีแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานสูงสุด

ธนวัฒน์ ตั้งวงษ์เจริญ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตร ผลการศึกษา พบว่า ตำรวจที่ทำหน้าที่อาจารย์ในโรงเรียนนายร้อยตำรวจมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านคน โอกาส สภาพแวดล้อม สวัสดิการ การบริหารงาน

ความมั่นคง และความต้องการทางสังคมมากกว่าตำรวจที่ปฏิบัติงานสายป้องกันปราบปรามใน กองปราบปราม แต่สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านงาน พบว่า ตำรวจทั้งสองสังกัดมี แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านงานไม่แตกต่างกัน

อัญชลิต สุวรรณโรจน์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีสวนสัตว์เปิดเขาเขียว องค์การสวนสัตว์ ผล การศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การได้รับการ ขอมรับนับถือ การมีโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน (2) ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน นโยบายและการบริหารงาน การควบคุม บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน ความมั่นคงในงาน และความเป็นอยู่ ส่วนตัว

จากงานวิจัยที่ได้ค้นคว้า จำนวน 5 เรื่อง สรุปผลได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่เน้นการจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน และด้านความมั่นคงในงาน
2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการจูงใจ คือ เพศ และการศึกษาระดับต่ำกว่า ปริญญาตรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงสุด
3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การได้รับการ ขอมรับนับถือ และการมีโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

### บทที่ 3

## การดำเนินการศึกษา

การศึกษา เรื่อง “การจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ” มีการดำเนินการศึกษาดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากร

1.1 ประชากร การศึกษานี้ศึกษาจากประชากรทั้งหมด 281 คน คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ที่ปฏิบัติงานในปี 2553 จำนวนทั้งสิ้น 281 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาการจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ เพื่อศึกษาการจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงกำหนดวิธีการให้สอดคล้องด้วยการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถาม มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการปฏิบัติงานขององค์กร

2.2 กำหนดสิ่งที่จะสอบถามหรือวัตถุประสงค์ ครอบคลุม (1) ปัจจัยการจูงใจหรือปัจจัยการเจริญเติบโตมี 5 ด้าน คือ ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกได้รับการยอมรับ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบต่องาน และความก้าวหน้า และ (2) ปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยบำรุงรักษามี 6 ด้าน คือ นโยบายและการบริหารงาน ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา เงินเดือน และความมั่นคงในงาน

2.3 กำหนดรูปแบบของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ และแบบปลายเปิด แบบมาตราประมาณค่า และแบบสอบถามปลายเปิด

2.4 สร้างแบบสอบถาม แบบสอบถามมีจำนวน 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล สอบถามในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน และระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย ลักษณะของแบบสอบถามแบบเลือกตอบ มีจำนวน 21 ข้อ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ครอบคลุมด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรู้สึกรับได้รับการยอมรับ ด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านลักษณะของงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านเงินเดือน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านสภาพการทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามแบบปลายเปิด แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert's Scales) จำนวน 44 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ

2.5 จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามที่ได้ส่งให้แก่ประชากร และข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ดังนี้

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้รับจากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารแจก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกัน ผู้ศึกษาจะทำการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 15 พฤษภาคม – 30 สิงหาคม 2553

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ คือ ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากประชากร โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน – 30 กันยายน 2553 โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำหนังสือขอความร่วมมือถึงผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ทำการสำรวจความคิดเห็นจากประชากรกลุ่มเป้าหมายจากแบบสอบถามที่กำหนด และทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการแล้ว

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ศึกษาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 281 ฉบับ ได้รับกลับคืน 281 ฉบับ เป็นแบบสอบถาม ฉบับสมบูรณ์ 281 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### 4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้รับข้อมูลแบบสอบถามแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำถามที่ได้รับ และนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม จัดหมวดหมู่และวิเคราะห์หาค่าสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับสังคมศาสตร์ หรือ SPSS FOR WINDOWS (Statistical Package for the social science) ซึ่งการวิเคราะห์ได้อาศัยหลักสถิติคือ

4.1 สถิติบรรยาย (Descriptive statistics) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าไคสแควร์ (Chi-Square Tests) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์

เกณฑ์สำหรับการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยมีดังนี้

5.00 – 4.49	ระดับความพึงพอใจมากที่สุด
4.00 – 3.49	ระดับความพึงพอใจมาก
3.00 – 2.49	ระดับความพึงพอใจปานกลาง
2.00 – 1.49	ระดับความพึงพอใจน้อย
1.49 – 1.00	ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การมุ่งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกได้ 3 ตอน

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับการมุ่งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลกับปัจจัย  
การมุ่งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
ราชมงคลกรุงเทพ

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลครอบคลุมด้านเพศ อายุ ตำแหน่งงาน  
ระดับการศึกษา ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ปัจจุบัน และระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย  
ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนตัวบุคคล (N = 281)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	87	31.00
หญิง	194	69.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	18	6.40
25-35 ปี	131	46.60
36-45 ปี	77	27.40
มากกว่า 46 ปี	55	19.60



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	17.10
ปริญญาตรี	122	43.40
ปริญญาโท	99	35.20
ปริญญาเอก	12	4.30
4. ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ปัจจุบัน		
ข้าราชการพลเรือน	78	27.80
พนักงานสถาบัน	132	47.00
ลูกจ้างประจำ	37	13.20
ลูกจ้างชั่วคราว	34	12.10
5. ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย		
น้อยกว่า 1 ปี	33	11.70
1-5 ปี	132	47.00
6-10 ปี	43	15.30
11-15 ปี	31	11.00
16-20 ปี	33	11.70
21-25 ปี	7	2.50
มากกว่า 26 ปี	2	0.70

จากตารางที่ 4.1 พบว่า (1)จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 69.00 รองลงมา คือ เพศชาย จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 31.00 (2) อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม 25-35 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 46.60 รองลงมา ได้แก่กลุ่มที่มีอายุ 36-45 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 27.40 และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 46 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 19.60 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนน้อยที่สุด ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.40 (3) ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวนมากที่สุด คือ กลุ่มปริญญาตรี มีจำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 43.40 รองลงมา คือ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 35.20 และกลุ่มที่มี

ระดับการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 17.10 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนน้อยที่สุด ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.30 (4) ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวนมากที่สุด คือ กลุ่มพนักงานสถาบันมีจำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 รองลงมาเรียงตามลำดับ คือ กลุ่มข้าราชการ จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 ลูกจ้างประจำ จำนวน 37 คนคิดเป็นร้อยละ 13.20 และลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 12.10 และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนน้อยที่สุด ได้แก่ กลุ่มข้าราชการพลเรือนจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 (5) ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนมากที่สุด คือ กลุ่มที่เข้ามาทำงาน 1-5 ปี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 รองลงมาเรียงตามลำดับมีดังนี้ คือ กลุ่มที่เข้ามาทำงาน 6-10 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 15.30 กลุ่มที่เข้ามาทำงาน 16-20 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 11.70 กลุ่มที่เข้ามาทำงาน 11-15 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 และกลุ่มที่เข้ามาทำงาน 21-25 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนน้อยที่สุด ได้แก่ กลุ่มที่เข้ามาทำงานมากกว่า 26 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ .70 เท่านั้น

## **ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ**

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นการจูงใจในการปฏิบัติงาน ครอบคลุมใน 11 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรู้สึกรู้สึกที่ได้รับการยอมรับ ด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านลักษณะของงาน ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ด้านระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านเงินเดือน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านสภาพการทำงาน ดังตารางที่ 4.2-4.12

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจทั้ง 11 ด้าน ในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ( N = 281 )

ปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงาน	X̄	S.D	ระดับการจูงใจ
1. ด้านความสำเร็จของงาน	3.96	0.66	มาก
2. ด้านความรู้สึกที่ได้รับการยอมรับ	3.63	0.69	มาก
3. ด้านความรับผิดชอบต่องาน	3.68	0.67	มาก
4. ด้านลักษณะของงาน	3.62	0.70	มาก
5. ด้านโอกาสความก้าวหน้า	3.63	0.76	มาก
6. ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร	3.66	0.70	มาก
7. ด้านระดับคุณภาพของการบังคับบัญชา	3.56	0.79	มาก
8. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	3.94	0.72	มาก
9. ด้านเงินเดือน	3.43	0.90	ปานกลาง
10. ด้านความมั่นคงในงาน	3.92	0.77	มาก
11. ด้านสภาพการทำงาน	3.47	0.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ปัจจัยการจูงใจที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก มี 9 ด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.96 คือ ด้านความสำเร็จของงาน  
เป็นการจูงใจในการทำงานที่สำคัญ และมีเพียง 2 ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ  
ด้านเงินเดือนค่าเฉลี่ย 3.43 และด้านสภาพการทำงานค่าเฉลี่ย 3.47

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพอใจด้านความสำเร็จของงาน  
( N = 281 )

ความสำเร็จของงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับการพอใจ
1. ความรู้สึกภูมิใจในผลงานที่ได้ทำงานสำเร็จลุล่วงไปแล้ว	4.11	0.72	มาก
2. ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	3.88	0.77	มาก
3. ความสำเร็จในการทำงานมีส่วนช่วยกระตุ้นให้อยากทำงานมากยิ่งขึ้น	3.87	0.88	มาก
4. เมื่อทำงานเสร็จจะรู้สึกมีคุณค่าในตนเองมากขึ้น	3.98	0.92	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า โดยภาพรวมความสำเร็จของงานเป็นการพอใจที่มีอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อพิจารณารายข้อทั้ง 4 ข้ออยู่ในระดับมากทั้งหมด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.11 คือ ความรู้สึกภูมิใจในผลงานที่ได้ทำสำเร็จลุล่วงไปแล้ว

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพอใจด้านความรู้สึกที่ได้รับการยอมรับ ( N = 281 )

ความสำเร็จของงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับการพอใจ
1. ผู้บังคับบัญชาเห็นประโยชน์และความสำคัญของบุคลากร	3.78	0.99	มาก
2. ได้รับการยอมรับในด้านความสามารถโดยเพื่อนร่วมงาน	3.64	0.80	มาก
3. ผู้ร่วมงานมักขอคำปรึกษาและคำแนะนำในเรื่องงาน	3.59	0.84	มาก
4. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นในผลงานและข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ	3.51	0.95	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.63</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า โดยภาพรวมความรู้สึกด้านการได้รับการยอมรับเป็นการจูงใจมีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.63

เมื่อพิจารณารายข้อทั้ง 4 ข้อ อยู่ในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.78 คือ ผู้บังคับบัญชาเห็นประโยชน์และความสำคัญของบุคลากร

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจด้านความรับผิดชอบต่องาน (N = 281 )

ความสำเร็จของงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับการจูงใจ
1. งานที่รับผิดชอบมีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์กร	4.04	0.79	มาก
2. หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ทำมีความชัดเจน	3.78	0.84	มาก
3. การมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานต่างๆ ของหน่วยงาน	3.46	0.86	ปานกลาง
4. โอกาสในการทำงานอย่างอิสระในการแก้ปัญหาอย่างเต็มที่	3.48	1.00	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.68</b>	<b>.675</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า โดยภาพรวมความรับผิดชอบต่องานส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.68

เมื่อพิจารณารายข้อ มี 2 ข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.04 คือ งานที่รับผิดชอบมีความสำคัญและความจำเป็นต่อองค์กรในการจูงใจ เหลืออีก 2 ข้อ ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางในแนวเดียวกัน

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพอใจด้านลักษณะของงาน  
( N = 281 )

ความสำเร็จของงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับการพอใจ
1. งานที่ทำในปัจจุบันเป็นงานที่ทำท่าย และน่าสนใจ	3.79	0.83	มาก
2. การปฏิบัติงานตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด	3.58	0.80	มาก
3. มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการทำงาน	3.59	0.81	มาก
4. ลักษณะงานที่ทำอยู่เป็นลักษณะงาน ที่น่าสนใจ	3.53	0.86	มาก
รวม	3.62	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า โดยภาพรวม ลักษณะของงานส่งผลต่อการพอใจให้กับ  
บุคลากรของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.62

เมื่อพิจารณารายข้อทั้ง 4 ข้อ อยู่ในระดับมากทั้งหมด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.79  
คือ งานที่ทำในปัจจุบันเป็นงานที่ทำท่ายและน่าสนใจ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพอใจด้านโอกาสความก้าวหน้า  
( N = 281 )

ความสำเร็จของงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับการพอใจ
1. การได้รับการสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อ เมื่อต้องการ	3.65	1.04	มาก
2. การมีโอกาสไปร่วมสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์	3.68	0.86	มาก
3. การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งในการทำงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น	3.42	0.95	ปานกลาง
4. ความสามารถและผลงานที่จะส่งเสริมให้ ได้รับความสำเร็จมีความก้าวหน้า	3.75	0.96	มาก
รวม	3.63	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าโดยภาพรวม โอกาสความก้าวหน้าส่งผลต่อการงูใจบุคลากร  
ในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.63

เมื่อพิจารณารายข้อ มี 3 ข้อที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.75 คือ  
ความสามารถและผลงานจะส่งเสริมให้ได้รับความสำเร็จมีความก้าวหน้า มีเพียง 1 ข้อ ที่มีความ  
คิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางว่าการมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งในการทำงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการงูใจด้านนโยบายและ  
การบริหารงาน ( N = 281 )

ความสำเร็จของงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับการงูใจ
1. สถาบันได้กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ ในการทำงานอย่างชัดเจน	3.91	0.90	มาก
2. การใช้กฎ ระเบียบ และการบริหารงาน ของผู้บังคับบัญชามีความยืดหยุ่นอย่าง เหมาะสม	3.66	0.79	มาก
3. บุคลากรสามารถที่จะเสนอความคิด สร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานของสถาบัน	3.51	0.85	มาก
4. นโยบายของสถาบันมีการปรับเปลี่ยนให้ สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมเสมอ	3.56	0.84	มาก
รวม	3.66	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่าโดยภาพรวม นโยบายและการบริหารงานมีผลต่อการงูใจ  
ของบุคลากรในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66

เมื่อพิจารณารายข้อทั้ง 4 ข้ออยู่ในระดับมากทั้งหมด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.91 คือ  
สถาบันได้กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างชัดเจน

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจด้านระดับและคุณภาพ  
ของการบังคับบัญชา (N = 281)

ความสำเร็จของงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับการจูงใจ
1. ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในปัญหาหรือความยุ่งยากต่าง ๆ และเอาใจใส่ในการทำงานเป็นอย่างดี	3.77	1.00	มาก
2. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน	3.50	0.92	มาก
3. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในหน้าที่ให้แก่บุคลากรและเพื่อนร่วมงานอย่างเหมาะสม	3.46	0.90	ปานกลาง
4. ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	3.52	0.94	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.56</b>	<b>0.79</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่าโดยภาพรวม ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา มีผลต่อการจูงใจบุคลากรในมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.56

เมื่อพิจารณารายข้อ มีเพียง 3 ข้อ ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.77 ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในปัญหาหรือความยุ่งยากต่างๆ และเอาใจใส่ในการทำงานเป็นอย่างดี เหลืออีก 1 ข้อ ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ย 3.46 คือ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในหน้าที่ให้แก่บุคลากรและเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม



ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพอใจด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน  
( N = 281 )

ความสำเร็จของงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับการพอใจ
1. มีความสุขในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในสถาบัน	4.09	0.82	มาก
2. เพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นมิตรและสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.95	0.80	มาก
3. เพื่อนร่วมงานมักเป็นที่ปรึกษาในเรื่องอื่นๆ ด้วย	3.85	0.90	มาก
4. ได้รับความร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในสถาบัน	3.89	0.87	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า โดยภาพรวมพนักงานของมหาวิทยาลัยมีการพอใจในด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94

เมื่อพิจารณารายชื่อทั้ง 4 ข้อ อยู่ในระดับมากทั้งหมด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.09 คือ มีความสุขในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในสถาบัน

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพอใจด้านเงินเดือน ( N = 281 )

ความสำเร็จของงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับการพอใจ
1. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงาน	3.71	1.11	มาก
2. สถาบันได้ให้สวัสดิการอื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ เหมาะสมดีแล้ว	3.40	1.03	ปานกลาง
3. รายได้พิเศษอื่น ๆ เช่น ค่าทำงานล่วงเวลาค่าโบนัส ฯลฯ เหมาะสมดีแล้ว	3.27	1.05	ปานกลาง
4. การประเมินผลงานเพื่อปรับเงินเดือนประจำปีเป็นไปอย่างยุติธรรม	3.34	0.98	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.43</b>	<b>0.90</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า โดยภาพรวมเงินเดือนสร้างการจงใจให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.43

เมื่อพิจารณารายข้อมีเพียง 1 ข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.71 ว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงาน อีก 4 ข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นไปในแนวเดียวกัน

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจงใจด้านความมั่นคงในงาน  
( N = 281 )

ความสำเร็จของงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับการจงใจ
1. สถาบันที่ทำงานอยู่มีความมั่นคง	4.09	0.86	มาก
2. รู้สึกมั่นใจในความมั่นคงของสถาบัน	3.85	0.85	มาก
3. มีความคาดหวังว่าสามารถทำงานจนเกษียณอายุ หากท่านมิได้ฝ่าฝืนกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร	3.85	0.96	มาก
4. สถาบันมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและสามารถดำเนินการได้อีกยาวนาน	3.88	0.91	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.92</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า โดยภาพรวมความมั่นคงในงานสร้างการจงใจให้กับบุคลากรมหาวิทยาลัย ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.92

เมื่อพิจารณารายข้อทั้ง 4 ข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งหมด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.09 คือ สถาบันที่ทำงานอยู่มีความมั่นคง

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจด้านสภาพการทำงาน  
( N = 281 )

ความสำเร็จของงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับการจูงใจ
1. หน่วยงานมีการจัดอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างพอเพียง	3.45	0.93	ปานกลาง
2. สถาบันส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร	3.54	0.90	มาก
3. สถาบันมีแบบแผนการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายงานกับพนักงานที่ดีและเป็นระบบ	3.50	0.93	มาก
4. สถาบันมีการสร้างเสริมและส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม	3.40	1.11	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.47</b>	<b>0.81</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่า โดยภาพรวมด้านสภาพการทำงานสร้างการจูงใจให้กับบุคลากรมหาวิทยาลัย ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.47

เมื่อพิจารณารายข้อทั้ง 4 ข้อ มีเพียง 2 ข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.54 ว่าสถาบันส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร ที่เหลืออีก 2 ข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางเป็นไปในแนวเดียวกัน

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการจงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ**  
**ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลในด้าน เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง**

ระยะเวลาทำงาน และรายได้ต่อเดือนกับการจงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามตารางที่ 4.14 - 4.25

ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับปัจจัยการจงใจใน 11 ด้าน

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความสำเร็จของงาน	ความรู้สึกที่ได้รับบริการยอมรับ	ความรับผิดชอบ	โอกาสและก้าวหน้า	นโยบายและการบริหารงาน	ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา	ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	เงินเดือน	ความมั่นคงในงาน	สภาพการทำงาน	
											1
เพศ	2.008	2.263	3.612	.881	4.122	.229	.955	.680	1.395	4.512	2.450
อายุ	8.171	6.682	6.099	26.548*	27.137	7.569	6.559	13.022*	12.431	9.911	3.438
ระดับการศึกษา	5.898	21.151*	21.811*	22.929*	18.389*	39.629*	31.700*	11.824	32.737*	16.191*	3.861
ตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน	21.943 *	16.825*	9.554	31.874*	14.307	22.375*	31.126*	11.507	28.357*	13.071	8.921
ระยะเวลาที่เข้ามาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	14.571	18.502	24.549*	28.714*	24.001*	23.333*	13.846*	18.152	14.271	13.343	10.396

\*P Value

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับปัจจัยการจงใจในด้านต่างๆ มากกว่าข้อมูลส่วนบุคคลในข้ออื่นๆ คือ เพศ อายุ ตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน และระยะเวลาที่เข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กันในด้านความรู้สึกที่ได้รับบริการยอมรับ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน โอกาสและความก้าวหน้า นโยบายและการบริหารงาน ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา เงินเดือน และความมั่นคงในงาน

นอกจากนี้ยังพบว่า เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับการจูงใจทั้ง 11 ด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับความสำเร็จของงาน

ข้อมูลส่วนตัว	ด้านความสำเร็จของงาน			รวม	$\lambda^2$
	น้อย	ปานกลาง	มาก		
1. เพศ					
- ชาย	-	31 (11.1)	55 (19.6)	86 (30.7)	2.008
- หญิง	2 (0.7)	57 (20.4)	135 (48.2)	194 (69.3)	
2. อายุ					8.171
- ต่ำกว่า 25 ปี	-	4 (1.4)	14 (5.0)	18 (6.4)	
- 25 - 35 ปี	2 (0.7)	38 (13.6)	91 (32.5)	131 (46.8)	
- 36 - 40 ปี	-	32 (11.4)	44 (15.7)	76 (27.1)	
- มากกว่า 46 ปี	-	14 (5.0)	41 (14.6)	55 (19.6)	
3. ระดับการศึกษา					5.898
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	20 (7.1)	27 (9.6)	47 (16.8)	
- ปริญญาตรี	2 (0.7)	36 (12.9)	84 (30.0)	122 (43.6)	
- ปริญญาโท	-	28 (10.0)	71 (25.4)	99 (35.4)	
- ปริญญาเอก	-	4 (1.4)	8 (2.9)	12 (4.3)	
4. ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน					21.943*
- ข้าราชการครู	-	29 (10.4)	42 (15.0)	71 (25.4)	
- ข้าราชการพลเรือน	-	-	7 (2.5)	7 (2.5)	
- พนักงานสถาบัน	-	34 (12.1)	97 (34.6)	131 (46.8)	
- ถูกจ้างประจำ	2 (0.7)	13 (4.6)	22 (7.9)	37 (13.2)	
- ถูกจ้างชั่วคราว	-	12 (4.3)	22 (7.9)	34 (12.1)	
5. ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย					14.571
- น้อยกว่า 1 ปี	-	4 (1.4)	25 (10.4)	33 (11.8)	
- 1 - 5 ปี	2 (0.7)	48 (17.1)	82 (29.3)	132 (47.1)	
- 6 - 10 ปี	-	17 (6.1)	26 (9.3)	43 (15.4)	
- 11 - 15 ปี	-	11 (3.9)	20 (7.1)	31 (11.1)	
- 16 - 20 ปี	-	7 (2.5)	25 (8.9)	32 (11.4)	
- 21 - 25 ปี	-	1 (0.4)	6 (2.1)	7 (2.5)	
- มากกว่า 26 ปี	-	-	2 (0.7)	2 (0.7)	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยการจูงใจในด้านความสำเร็จของงาน ส่วน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยไม่มีความสัมพันธ์กับการจูงใจด้านความสำเร็จของงาน

ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับความรู้สึกที่ได้รับการยอมรับ

ข้อมูลส่วนตัว	ด้านความรู้สึกที่ได้รับการยอมรับ			รวม	$\lambda^2$
	น้อย	ปานกลาง	มาก		
<b>1. เพศ</b>					<b>2.263</b>
- ชาย	7 (2.5)	36 (12.9)	43 (15.4)	86 (30.8)	
- หญิง	9 (3.2)	72 (25.8)	112 (40.1)	193 (69.2)	
<b>2. อายุ</b>					<b>6.682</b>
- ต่ำกว่า 25 ปี	-	8 (2.9)	10 (3.6)	18 (6.5)	
- 25 - 35 ปี	8 (2.9)	52 (18.6)	71 (25.4)	131 (47.0)	
- 36 - 40 ปี	6 (2.2)	33 (11.8)	37 (13.3)	76 (27.2)	
- มากกว่า 46 ปี	2 (0.7)	15 (5.4)	37 (13.3)	54 (19.4)	
<b>3. ระดับการศึกษา</b>					<b>21.191*</b>
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	8 (2.9)	22 (7.9)	17 (6.1)	47 (16.8)	
- ปริญญาตรี	7 (2.5)	47 (16.8)	68 (24.4)	122 (43.7)	
- ปริญญาโท	1 (0.4)	36 (12.9)	61 (21.9)	98 (35.1)	
- ปริญญาเอก	-	3 (1.1)	9 (3.2)	12 (4.3)	
<b>4. ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน</b>					<b>16.825*</b>
- ข้าราชการครู	1 (0.4)	25 (9.0)	44 (15.8)	70 (25.1)	
- ข้าราชการพลเรือน	1 (0.4)	-	6 (2.2)	7 (2.5)	
- พนักงานสถาบัน	8 (2.9)	49 (17.6)	74 (26.5)	131 (47.0)	
- ลูกจ้างประจำ	5 (1.8)	15 (5.4)	17 (6.1)	37 (13.3)	
- ลูกจ้างชั่วคราว	1 (0.4)	19 (6.8)	14 (5.0)	34 (12.2)	
<b>5. ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย</b>					<b>18.502</b>
- น้อยกว่า 1 ปี	-	7 (2.5)	26 (9.3)	33 (11.8)	
- 1 - 5 ปี	9 (3.2)	61 (21.9)	62 (22.2)	132 (47.3)	
- 6 - 10 ปี	1 (0.4)	17 (6.1)	25 (9.0)	43 (15.4)	
- 11 - 15 ปี	2 (0.7)	11 (3.9)	17 (6.1)	30 (10.8)	
- 16 - 20 ปี	3 (1.1)	11 (3.9)	18 (6.5)	32 (11.5)	
- 21 - 25 ปี	1 (0.4)	-	6 (2.2)	7 (2.5)	
- มากกว่า 26 ปี	-	1 (0.4)	1 (0.4)	2 (0.7)	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับการศึกษาและตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับปัจจัยการจูงใจด้านความรู้สึกที่ได้รับการยอมรับ ส่วนเพศ อายุ และระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย ไม่มีความสัมพันธ์กับการจูงใจ

ตารางที่ 4.17 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับความรับผิดชอบต่องาน

ข้อมูลส่วนตัว	ด้านความรับผิดชอบต่องาน			รวม	$\lambda^2$
	น้อย	ปานกลาง	มาก		
1. เพศ					3.612
- ชาย	6 (2.2)	35 (12.8)	44 (16.1)	85 (31.1)	
- หญิง	5 (1.8)	71 (26.0)	112 (41.0)	188 (68.9)	
2. อายุ					6.099
- ต่ำกว่า 25 ปี	1 (0.4)	5 (1.8)	12 (4.4)	18 (6.6)	
- 25 - 35 ปี	6 (2.2)	50 (18.3)	74 (27.1)	130 (47.6)	
- 36 - 40 ปี	3 (1.1)	35 (12.8)	35 (12.8)	73 (26.7)	
- มากกว่า 46 ปี	1 (0.4)	16 (5.9)	35 (12.8)	52 (19.0)	
3. ระดับการศึกษา					21.811*
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	7 (2.6)	16 (5.9)	24 (8.8)	47 (17.2)	
- ปริญญาตรี	4 (1.5)	51 (18.7)	66 (24.2)	121 (44.3)	
- ปริญญาโท	-	37 (13.6)	57 (20.9)	94 (34.4)	
- ปริญญาเอก	-	2 (0.7)	9 (3.3)	11 (4.0)	
4. ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน					9.554
- ข้าราชการครู	-	26 (9.5)	40 (14.7)	66 (24.2)	
- ข้าราชการพลเรือน	-	2 (0.7)	5 (1.8)	7 (2.6)	
- พนักงานสถาบัน	6 (2.2)	48 (17.6)	76 (27.8)	130 (47.6)	
- ลูกจ้างประจำ	4 (1.5)	14 (5.1)	19 (7.0)	37 (13.6)	
- ลูกจ้างชั่วคราว	1 (0.4)	16 (5.9)	16 (5.9)	33 (12.1)	
5. ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย					24.549*
- น้อยกว่า 1 ปี	-	9 (3.3)	22 (8.1)	31 (11.4)	
- 1 - 5 ปี	5 (1.8)	59 (21.6)	68 (24.9)	132 (48.4)	
- 6 - 10 ปี	-	20 (7.3)	20 (7.3)	40 (14.7)	
- 11 - 15 ปี	3 (1.1)	12 (4.4)	14 (5.1)	29 (10.6)	
- 16 - 20 ปี	2 (0.7)	5 (1.8)	25 (9.2)	32 (11.7)	
- 21 - 25 ปี	1 (0.4)	-	6 (2.2)	7 (2.6)	
- มากกว่า 26 ปี	-	1 (0.4)	1 (0.4)	2 (0.7)	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ระดับการศึกษาและระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์กับปัจจัยการจูงใจด้านความรับผิดชอบต่องาน ส่วนเพศ อายุ และ ตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการจูงใจด้านความรับผิดชอบต่องาน

ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับลักษณะงาน

ข้อมูลส่วนตัว	ด้านลักษณะงาน			รวม	$\lambda^2$
	น้อย	ปานกลาง	มาก		
1. เพศ					.881
- ชาย	6 (2.1)	32 (11.4)	48 (17.1)	86 (30.7)	
- หญิง	9 (3.2)	80 (28.6)	105 (37.5)	194 (69.3)	
2. อายุ					26.548*
- ต่ำกว่า 25 ปี	1 (0.4)	5 (1.8)	12 (4.3)	18 (6.4)	
- 25 - 35 ปี	9 (3.2)	70 (25.0)	52 (18.6)	131 (46.8)	
- 36 - 40 ปี	3 (1.1)	27 (9.6)	46 (16.4)	76 (27.1)	
- มากกว่า 46 ปี	2 (0.7)	10 (3.6)	43 (15.4)	55 (19.6)	
3. ระดับการศึกษา					22.929*
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	5 (1.8)	25 (8.9)	18 (6.4)	48 (17.1)	
- ปริญญาตรี	8 (2.9)	57 (20.4)	57 (20.4)	122 (43.6)	
- ปริญญาโท	2 (0.7)	28 (10.0)	68 (24.3)	98 (35.0)	
- ปริญญาเอก	-	2 (0.7)	10 (3.6)	12 (4.3)	
4. ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน					31.874*
- ข้าราชการครู	1 (0.4)	13 (4.6)	56 (20.0)	70 (25.0)	
- ข้าราชการพลเรือน	-	2 (0.7)	5 (1.8)	7 (2.5)	
- พนักงานสถาบัน	7 (2.5)	60 (21.4)	65 (23.2)	132 (47.1)	
- ลูกจ้างประจำ	5 (1.8)	19 (6.8)	13 (4.6)	37 (13.2)	
- ลูกจ้างชั่วคราว	2 (0.7)	18 (6.4)	14 (5.0)	34 (12.1)	
5. ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย					28.714*
- น้อยกว่า 1 ปี	-	14 (5.0)	19 (6.8)	33 (11.2)	
- 1 - 5 ปี	8 (2.9)	66 (23.6)	57 (20.4)	131 (46.8)	
- 6 - 10 ปี	1 (0.4)	10 (3.6)	32 (11.4)	43 (15.4)	
- 11 - 15 ปี	3 (1.1)	8 (2.9)	20 (7.1)	31 (11.1)	
- 16 - 20 ปี	1 (0.4)	12 (4.3)	20 (7.1)	33 (11.8)	
- 21 - 25 ปี	1 (0.4)	2 (0.7)	4 (1.4)	7 (2.5)	
- มากกว่า 26 ปี	1 (0.4)	-	1 (0.4)	2 (0.7)	



จากตารางที่ 4.18 พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน และระยะเวลาที่เข้าทำงานในมหาวิทยาลัย มีความสัมพันธ์กับการรังจืด้านลักษณะงาน ส่วนเพศ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.19 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับโอกาสความก้าวหน้า

ข้อมูลส่วนตัว	ด้านโอกาสความก้าวหน้า			รวม	$\lambda^2$
	น้อย	ปานกลาง	มาก		
1. เพศ					4.122
- ชาย	10 (3.6)	34 (12.2)	41 (14.7)	85 (30.6)	
- หญิง	11 (4.0)	70 (25.2)	112 (40.3)	193 (69.4)	
2. อายุ					7.137
- ต่ำกว่า 25 ปี	-	7 (2.5)	11 (4.0)	18 (6.5)	
- 25 - 35 ปี	10 (3.6)	56 (20.1)	64 (23.0)	130 (46.8)	
- 36 - 40 ปี	8 (2.9)	25 (9.0)	42 (15.1)	75 (27.0)	
- มากกว่า 46 ปี	3 (1.1)	16 (5.8)	36 (12.9)	55 (19.8)	
3. ระดับการศึกษา					18.389*
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	9 (3.2)	17 (6.1)	21 (7.6)	47 (16.9)	
- ปริญญาตรี	10 (3.6)	51 (18.3)	61 (21.9)	122 (43.9)	
- ปริญญาโท	2 (0.7)	33 (11.9)	62 (22.3)	97 (34.9)	
- ปริญญาเอก	-	3 (1.1)	9 (3.2)	12 (4.3)	
4. ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน					14.307
- ข้าราชการครู	2 (0.7)	20 (7.2)	47 (16.9)	69 (24.8)	
- ข้าราชการพลเรือน	-	3 (1.1)	4 (1.4)	7 (2.5)	
- พนักงานสถาบัน	12 (4.3)	50 (18.0)	70 (25.2)	132 (47.5)	
- ลูกจ้างประจำ	5 (1.8)	12 (4.3)	20 (7.2)	37 (13.3)	
- ลูกจ้างชั่วคราว	2 (0.7)	19 (6.8)	12 (4.3)	33 (11.9)	
5. ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย					24.011*
- น้อยกว่า 1 ปี	-	11 (4.0)	21 (7.6)	32 (11.5)	
- 1 - 5 ปี	11 (4.0)	61 (21.9)	58 (20.9)	130 (46.8)	
- 6 - 10 ปี	1 (0.4)	14 (5.0)	28 (10.1)	43 (15.5)	
- 11 - 15 ปี	4 (1.4)	10 (3.6)	17 (6.1)	31 (11.2)	
- 16 - 20 ปี	3 (1.1)	7 (2.5)	23 (8.3)	33 (11.9)	
- 21 - 25 ปี	1 (0.4)	1 (0.4)	5 (1.8)	7 (2.5)	
- มากกว่า 26 ปี	1 (0.4)	-	1 (0.4)	2 (0.7)	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการจูงใจด้านโอกาสความก้าวหน้า ส่วนเพศ อายุ และตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการจูงใจด้าน โอกาสความก้าวหน้า

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับนโยบายการบริหารงานขององค์กร

ข้อมูลส่วนตัว	ค่านโยบายการบริหารงานขององค์กร			รวม	$\lambda^2$
	น้อย	ปานกลาง	มาก		
1. เพศ					.229
- ชาย	6 (2.1)	29 (10.4)	51 (18.2)	86 (30.7)	
- หญิง	11 (3.9)	69 (24.6)	114 (40.7)	194 (69.3)	
2. อายุ					7.569
- ต่ำกว่า 25 ปี	1 (0.4)	5 (1.8)	12 (4.3)	18 (6.4)	
- 25 - 35 ปี	9 (3.2)	48 (17.1)	74 (26.4)	131 (46.8)	
- 36 - 40 ปี	6 (2.1)	31 (11.1)	39 (13.9)	76 (27.1)	
- มากกว่า 46 ปี	1 (0.4)	14 (5.0)	40 (14.3)	55 (19.6)	
3. ระดับการศึกษา					39.629*
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	8 (2.9)	22 (7.9)	18 (6.4)	48 (17.1)	
- ปริญญาตรี	9 (3.2)	53 (18.9)	60 (21.4)	122 (43.6)	
- ปริญญาโท	-	20 (7.1)	78 (27.9)	98 (35.0)	
- ปริญญาเอก	-	3 (1.1)	9 (3.2)	12 (4.3)	
4. ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน					22.375*
- ข้าราชการครู	-	15 (5.4)	55 (19.6)	70 (25.0)	
- ข้าราชการพลเรือน	-	3 (1.1)	4 (1.4)	7 (2.5)	
- พนักงานสถาบัน	11 (3.9)	46 (16.4)	75 (26.8)	132 (47.1)	
- ลูกจ้างประจำ	4 (1.4)	16 (5.7)	17 (6.1)	37 (13.2)	
- ลูกจ้างชั่วคราว	2 (0.7)	18 (6.4)	14 (5.0)	34 (12.1)	
5. ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย					23.333*
- น้อยกว่า 1 ปี	-	7 (2.5)	26 (9.3)	33 (11.8)	
- 1 - 5 ปี	6 (2.1)	56 (20.0)	69 (24.6)	131 (46.8)	
- 6 - 10 ปี	2 (0.7)	8 (2.9)	33 (11.8)	43 (15.4)	
- 11 - 15 ปี	4 (1.4)	12 (4.3)	15 (5.4)	31 (11.1)	
- 16 - 20 ปี	4 (1.4)	13 (4.6)	16 (5.7)	33 (11.8)	
- 21 - 25 ปี	1 (0.4)	1 (0.4)	5 (1.8)	7 (2.5)	
- มากกว่า 26 ปี	-	1 (0.4)	1 (0.4)	2 (0.7)	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ระดับการศึกษา ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันและระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการจูงใจด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ส่วนเพศ อายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับการจูงใจด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร

ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา

ข้อมูลส่วนตัว	ด้านระดับและคุณภาพการบังคับบัญชา			รวม	$\lambda^2$
	น้อย	ปานกลาง	มาก		
1. เพศ					.955
- ชาย	5 (1.8)	36 (12.9)	45 (16.1)	86 (30.8)	
- หญิง	13 (4.7)	69 (24.7)	111 (39.8)	193 (69.2)	
2. อายุ					6.559
- ต่ำกว่า 25 ปี	1 (0.4)	6 (2.2)	10 (3.6)	17 (6.1)	
- 25 - 35 ปี	11 (3.9)	46 (16.5)	74 (26.5)	131 (47.0)	
- 36 - 40 ปี	5 (1.8)	35 (12.5)	36 (12.9)	76 (27.2)	
- มากกว่า 46 ปี	1 (0.4)	18 (6.5)	36 (12.9)	55 (19.7)	
3. ระดับการศึกษา					31.700*
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	7 (2.5)	25 (9.0)	15 (5.4)	47 (16.8)	
- ปริญญาตรี	10 (3.6)	52 (18.6)	60 (21.5)	122 (43.7)	
- ปริญญาโท	1 (0.4)	26 (9.3)	71 (25.4)	98 (35.1)	
- ปริญญาเอก	-	2 (0.7)	10 (3.6)	12 (4.3)	
4. ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน					31.126*
- ข้าราชการครู	-	18 (6.5)	52 (18.6)	70 (25.1)	
- ข้าราชการพลเรือน	-	3 (1.1)	4 (1.4)	7 (2.5)	
- พนักงานสถาบัน	14 (5.0)	43 (15.4)	75 (26.9)	132 (47.3)	
- ลูกจ้างประจำ	3 (1.1)	23 (8.2)	11 (3.9)	37 (13.3)	
- ลูกจ้างชั่วคราว	1 (0.4)	18 (6.5)	14 (5.0)	33 (11.8)	
5. ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย					13.846*
- น้อยกว่า 1 ปี	-	10 (3.6)	22 (7.9)	32 (11.5)	
- 1 - 5 ปี	8 (2.9)	53 (19.0)	70 (25.1)	131 (47.0)	
- 6 - 10 ปี	1 (0.4)	14 (5.0)	28 (10.0)	43 (15.4)	
- 11 - 15 ปี	4 (1.4)	9 (3.2)	18 (6.5)	31 (11.1)	
- 16 - 20 ปี	4 (1.4)	16 (5.7)	13 (4.7)	33 (11.8)	
- 21 - 25 ปี	1 (0.4)	2 (0.7)	4 (1.4)	7 (2.5)	
- มากกว่า 26 ปี	-	1 (0.4)	1 (0.4)	2 (0.7)	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน และระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการรังใจด้านระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ส่วนเพศและอายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับการรังใจด้านระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา

ตารางที่ 4.22 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ข้อมูลส่วนตัว	ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน			รวม	$\lambda^2$
	น้อย	ปานกลาง	มาก		
1. เพศ					.680
- ชาย	3 (1.1)	25 (9.0)	58 (20.8)	86 (30.8)	
- หญิง	4 (1.4)	52 (18.6)	137 (49.1)	193 (69.2)	
2. อายุ					13.022*
- ต่ำกว่า 25 ปี	-	2 (0.7)	16 (5.7)	18 (6.5)	
- 25 - 35 ปี	6 (2.2)	35 (12.5)	90 (32.3)	131 (47.0)	
- 36 - 40 ปี	1 (0.4)	29 (10.4)	46 (16.5)	76 (27.2)	
- มากกว่า 46 ปี	-	11 (3.9)	43 (15.4)	54 (19.4)	
3. ระดับการศึกษา					11.824
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	4 (1.4)	14 (5.0)	30 (10.8)	48 (17.2)	
- ปริญญาตรี	3 (1.1)	37 (13.3)	81 (29.0)	121 (43.4)	
- ปริญญาโท	-	24 (8.6)	74 (26.5)	98 (35.1)	
- ปริญญาเอก	-	2 (0.7)	10 (3.6)	12 (4.3)	
4. ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน					11.507
- ข้าราชการครู	-	16 (5.7)	54 (19.4)	70 (25.1)	
- ข้าราชการพลเรือน	-	3 (1.1)	3 (1.1)	6 (2.2)	
- พนักงานสถาบัน	5 (1.8)	43 (15.4)	84 (30.1)	132 (47.3)	
- ลูกจ้างประจำ	2 (0.7)	6 (2.2)	29 (10.4)	37 (13.3)	
- ลูกจ้างชั่วคราว	-	9 (3.2)	25 (9.0)	34 (12.2)	
5. ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย					18.152
- น้อยกว่า 1 ปี	-	7 (2.5)	26 (9.3)	33 (11.8)	
- 1 - 5 ปี	2 (0.7)	41 (14.7)	89 (31.9)	132 (47.3)	
- 6 - 10 ปี	-	13 (4.7)	29 (10.4)	42 (15.1)	
- 11 - 15 ปี	3 (1.1)	8 (2.9)	19 (6.8)	30 (10.8)	
- 16 - 20 ปี	1 (0.4)	8 (2.9)	24 (8.6)	33 (11.8)	
- 21 - 25 ปี	1 (0.4)	-	6 (2.2)	7 (2.5)	
- มากกว่า 26 ปี	-	-	2 (0.7)	2 (0.7)	

จากตารางที่ 4.22 พบว่า อายุ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการจูงใจด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน และระยะเวลา ไม่มีความสัมพันธ์กับการจูงใจด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 4.23 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับเงินเดือน

ข้อมูลส่วนตัว	ด้านเงินเดือน			รวม	$\lambda^2$
	น้อย	ปานกลาง	มาก		
1. เพศ					1.395
- ชาย	16 (5.7)	30 (10.8)	41 (14.7)	87 (31.2)	
- หญิง	25 (9.0)	69 (24.7)	98 (35.1)	192 (68.8)	
2. อายุ					12.431
- ต่ำกว่า 25 ปี	5 (1.8)	6 (2.2)	6 (2.2)	17 (6.1)	
- 25 - 35 ปี	25 (9.0)	46 (16.5)	59 (21.1)	130 (46.6)	
- 36 - 40 ปี	8 (2.9)	30 (10.8)	39 (14.0)	77 (27.6)	
- มากกว่า 46 ปี	3 (1.1)	17 (6.1)	35 (12.5)	55 (19.7)	
3. ระดับการศึกษา					32.737*
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	8 (2.9)	23 (8.2)	17 (6.1)	48 (17.2)	
- ปริญญาตรี	28 (10.0)	47 (16.8)	46 (16.5)	121 (43.4)	
- ปริญญาโท	5 (1.8)	25 (9.0)	68 (24.4)	98 (35.1)	
- ปริญญาเอก	-	4 (1.4)	8 (2.9)	12 (4.3)	
4. ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน					29.357*
- ข้าราชการครู	2 (0.7)	20 (7.2)	48 (17.2)	70 (25.1)	
- ข้าราชการพลเรือน	1 (0.4)	3 (1.1)	3 (1.1)	7 (2.5)	
- พนักงานสถาบัน	25 (9.0)	43 (15.4)	64 (22.9)	132 (47.3)	
- ลูกจ้างประจำ	3 (1.1)	19 (6.8)	15 (5.4)	37 (13.3)	
- ลูกจ้างชั่วคราว	10 (3.6)	14 (5.0)	9 (3.2)	33 (11.8)	
5. ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย					14.271
- น้อยกว่า 1 ปี	6 (2.2)	9 (3.2)	17 (6.1)	32 (11.5)	
- 1 - 5 ปี	21 (7.5)	49 (17.6)	62 (22.2)	132 (47.3)	
- 6 - 10 ปี	3 (1.1)	12 (4.3)	28 (10.0)	43 (15.4)	
- 11 - 15 ปี	5 (1.8)	11 (3.9)	15 (5.4)	31 (11.1)	
- 16 - 20 ปี	4 (1.4)	17 (6.1)	11 (3.9)	32 (11.5)	
- 21 - 25 ปี	1 (0.4)	1 (0.4)	5 (1.8)	7 (2.5)	
- มากกว่า 26 ปี	1 (0.4)	-	1 (0.4)	2 (0.7)	

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการจ้างใจด้านเงินเดือน ส่วนเพศ อายุ ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย ไม่มีความสัมพันธ์กับการจ้างใจด้านเงินเดือน

ตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับความมั่นคงในงาน

ข้อมูลส่วนตัว	ด้านความมั่นคงในงาน			รวม	$\lambda^2$
	น้อย	ปานกลาง	มาก		
1. เพศ					4.512
- ชาย	5 (1.8)	20 (7.2)	62 (22.2)	87 (31.2)	
- หญิง	5 (1.8)	65 (23.3)	122 (43.7)	192 (68.8)	
2. อายุ					9.911
- ต่ำกว่า 25 ปี	-	6 (2.2)	12 (4.3)	18 (6.5)	
- 25 - 35 ปี	7 (2.5)	48 (17.2)	76 (27.2)	131 (47.0)	
- 36 - 40 ปี	3 (1.1)	17 (6.1)	56 (20.1)	76 (27.2)	
- มากกว่า 46 ปี	-	14 (5.0)	40 (14.3)	54 (19.4)	
3. ระดับการศึกษา					16.191*
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	4 (1.4)	15 (5.4)	29 (10.4)	48 (17.2)	
- ปริญญาตรี	6 (2.2)	46 (16.5)	70 (25.1)	122 (43.7)	
- ปริญญาโท	-	22 (7.9)	77 (27.6)	99 (35.5)	
- ปริญญาเอก	-	2 (0.7)	8 (2.9)	10 (3.6)	
4. ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน					13.071
- ข้าราชการครู	1 (0.4)	14 (5.0)	55 (19.7)	70 (25.1)	
- ข้าราชการพลเรือน	-	1 (0.4)	6 (2.2)	7 (2.5)	
- พนักงานสถาบัน	8 (2.9)	46 (16.5)	77 (27.6)	131 (47.0)	
- ลูกจ้างประจำ	-	11 (3.9)	26 (9.3)	37 (13.3)	
- ลูกจ้างชั่วคราว	1 (0.4)	13 (4.7)	20 (7.2)	34 (12.2)	
5. ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย					13.343
- น้อยกว่า 1 ปี	-	10 (3.6)	23 (8.2)	33 (11.8)	
- 1 - 5 ปี	6 (2.2)	45 (16.1)	80 (28.7)	131 (47.0)	
- 6 - 10 ปี	1 (0.4)	14 (5.0)	28 (10.0)	43 (15.4)	
- 11 - 15 ปี	3 (1.1)	8 (2.9)	19 (6.8)	30 (10.8)	
- 16 - 20 ปี	-	8 (2.9)	25 (9.0)	33 (11.8)	
- 21 - 25 ปี	-	-	7 (2.5)	7 (2.5)	
- มากกว่า 26 ปี	-	-	2 (0.7)	2 (0.7)	

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับปัจจัยการจูงใจด้านความมั่นคง ในงาน ส่วนเพศ อายุ ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันและระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย ไม่มีความสัมพันธ์กับการจูงใจด้านความมั่นคงในงาน

ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลกับสภาพการทำงาน

ข้อมูลส่วนตัว	ด้านสภาพการทำงาน			รวม	$\chi^2$
	น้อย	ปานกลาง	มาก		
1. เพศ					2.450
- ชาย	13 (4.7)	31 (11.1)	42 (15.1)	86 (30.8)	
- หญิง	19 (6.8)	85 (30.5)	89 (31.9)	193 (69.2)	
2. อายุ					3.438
- ต่ำกว่า 25 ปี	1 (0.4)	8 (2.9)	9 (3.2)	18 (6.5)	
- 25 - 35 ปี	13 (4.7)	52 (18.6)	66 (23.7)	131 (47.0)	
- 36 - 40 ปี	11 (3.9)	30 (10.8)	35 (12.5)	76 (27.2)	
- มากกว่า 46 ปี	7 (2.5)	26 (9.3)	21 (7.5)	54 (19.4)	
3. ระดับการศึกษา					3.861
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	9 (3.2)	18 (6.5)	20 (7.2)	47 (16.8)	
- ปริญญาตรี	13 (4.7)	49 (17.6)	59 (21.1)	121 (43.4)	
- ปริญญาโท	9 (3.2)	43 (15.4)	47 (16.8)	99 (35.5)	
- ปริญญาเอก	1 (0.4)	6 (2.2)	5 (1.8)	12 (4.3)	
4. ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน					8.921
- ข้าราชการครู	8 (2.9)	36 (12.9)	27 (9.7)	71 (25.4)	
- ข้าราชการพลเรือน	-	3 (1.1)	4 (1.4)	7 (2.5)	
- พนักงานสถาบัน	14 (5.0)	49 (17.6)	67 (24.0)	130 (46.6)	
- ลูกจ้างประจำ	7 (2.5)	11 (3.9)	19 (6.8)	37 (13.3)	
- ลูกจ้างชั่วคราว	3 (1.1)	17 (6.1)	14 (5.0)	34 (12.2)	
5. ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย					10.396
- น้อยกว่า 1 ปี	1 (0.4)	12 (4.3)	20 (7.2)	33 (11.8)	
- 1 - 5 ปี	19 (6.8)	55 (19.7)	58 (20.8)	132 (47.3)	
- 6 - 10 ปี	5 (1.8)	21 (7.5)	17 (6.1)	43 (15.4)	
- 11 - 15 ปี	5 (1.8)	11 (3.9)	14 (5.0)	30 (10.8)	
- 16 - 20 ปี	2 (0.7)	13 (4.7)	18 (6.5)	33 (11.8)	
- 21 - 25 ปี	-	3 (1.1)	4 (1.4)	7 (2.5)	
- มากกว่า 26 ปี	-	1 (0.4)	-	1 (0.4)	

จากตารางที่ 4.25 พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน และระยะเวลาที่เข้ามาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ไม่มีความสัมพันธ์กับการจูงใจในด้านสภาพการทำงาน



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การมุ่งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
มงคลกรุงเทพ

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการมุ่งใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
กรุงเทพ

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการมุ่งใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

##### 1.2 การดำเนินการวิจัย

1.2.1 *กลุ่มตัวอย่าง* ได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ  
ทั้งหมด จำนวน 281 คน

1.2.2 *เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย* คือ แบบสอบถามจำนวน 3 ตอน ตอนที่ 1  
สอบถามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน  
และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ตอนที่ 2 สอบถามความสัมพันธ์เกี่ยวกับการมุ่งใจใน  
การปฏิบัติงานของบุคลากรใน 11 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรู้สึกที่ได้รับการยอมรับ  
ด้านความรู้สึกรับผิดชอบงาน ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการ  
บริหารงานขององค์กร ด้านระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับ  
ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านสภาพการทำงาน เป็น  
แบบสอบถามปลายเปิดแบบมาตราประมาณค่า และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับ  
การมุ่งใจเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

1.2.3 *การเก็บรวบรวมข้อมูล* ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล  
แบบสอบถามจากประชากร โดยแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง จำนวน 281 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา  
จำนวน 281 ฉบับ เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ทั้ง 281 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 *การวิเคราะห์ข้อมูล* วิเคราะห์ข้อมูลแบบด้วยสอบถามด้วยค่าความถี่ร้อยละ  
ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าไคสแควร์

### 1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดเป็นเพศหญิงมีอายุ 25-35 ปี ส่วนใหญ่ศึกษาในระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานสถาบัน และมีระยะเวลาเข้ามาทำงาน 1-5 ปี

1.3.2 การสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน ความรับผิดชอบต่องาน ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านลักษณะงาน ด้านความรู้สึกรับได้รับการยอมรับ ด้านโอกาสความก้าวหน้า และด้านระดับคุณภาพของการบังคับบัญชา นอกจากนี้ อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านสภาพการทำงาน และด้านเงินเดือน

เมื่อพิจารณารายด้านที่มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ (1) ด้านความรับผิดชอบต่องาน พบว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของหน่วยงานและโอกาสในการทำงานอย่างอิสระในการแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ (2) ด้านระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในหน้าที่ให้แก่บุคลากรและเพื่อนร่วมงานอย่างเหมาะสม (3) ด้านเงินเดือน พบว่า สถาบันให้สวัสดิการอื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ เหมาะสมดีแล้ว รายได้พิเศษอื่น ๆ เช่น ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าโบนัส ฯลฯ เหมาะสมดีแล้ว และการประเมินผลงานเพื่อปรับเงินเดือนประจำปีเป็นไปอย่างยุติธรรม และ(4) ด้านสภาพงาน พบว่า หน่วยงานมีการจัดอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างเพียงพอ และสถาบันมีการส่งเสริมและส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีม

1.3.3 ระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการสนใจในด้านต่าง ๆ มากกว่าข้อมูลอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กัน ถึง 8 ด้าน คือ ด้านความรู้สึกรับได้รับการยอมรับ ด้านความรับผิดชอบต่องาน ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสและความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา ด้านเงินเดือน และด้านความมั่นคงในงาน นอกจากนี้ ยังพบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการสนใจทั้ง 11 ด้าน

## 2. อภิปราย

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีการสนใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ในด้านความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะความรู้สึกรับได้รับการยอมรับที่ได้ทำงานสำเร็จ ล่วงไปแล้ว ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ 1) บุคลากรในมหาวิทยาลัยยังอยู่ในสังกัดของรัฐบาล ปัจจัยแรงจูงใจในด้านอื่นๆ จะมีความสำคัญน้อย ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านนโยบายและ การบริหารงานขององค์กร ฯลฯ 2) ในประเด็นนี้ตรงกับทฤษฎีความ

ต้องการที่แสวงหาของ McClelland คือ มนุษย์ต้องการที่จะพัฒนาคนขึ้นมาจากเดิม และต้องการทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปกว่าเดิมเฉพาะบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง ดังนั้น จึงมีความเป็นไปได้ที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยจะมีความเห็นที่เหมือนกันว่า ความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ส่วนด้านสภาพการทำงานและด้านเงินเดือน เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางของบุคลากร โดยเฉพาะในด้านสภาพการทำงาน พบว่า อาคาร สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก และการสร้างเสริมและส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นที่อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะเห็นว่าบุคลากรไม่ใช่แรงจูงใจที่สำคัญ บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 - 35 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานสถาบันจึงไม่คำนึงถึงสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานมากนัก และค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่เน้น “ มีความรับผิดชอบ ปรองดองด้วยคุณธรรม เลิศล้ำสามัคคี ” บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะต้องมีใจรวมกัน เป็นหนึ่งเดียว มีความสามัคคีกัน ร่วมใจกันทำงานอยู่แล้ว ประเด็นเหล่านี้จึงเป็นแรงจูงใจในระดับปานกลาง ในประเด็นนี้ยังสอดคล้องกับกิตติ อริยานนท์ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองทะเบียนกำลังพล ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

นอกจากนี้ ด้านเงินเดือนเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะในเรื่องสวัสดิการและรายได้พิเศษ ถือเป็นแรงจูงใจที่น้อยกว่าในด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความช่วยเหลือและค่าตอบแทนในด้านเงินเดือนน้อยมาก สอดคล้องกับการศึกษาของดำรงศักดิ์ จงวิบูลย์ (2543) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติตนของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสำนักงานตำรวจสันติบาล ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านเงินเดือนจะอยู่ในลำดับสุดท้ายเหมือนกัน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า มีปัจจัยการจูงใจในบางด้านอยู่ในระดับปานกลาง ควรจะมีการปรับปรุง เพื่อให้การปฏิบัติงานในสถาบันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

3.1.1 การมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของหน่วยงานเป็นการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ควรได้มีการสัมภาษณ์หรือสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่องของการวางแผน การปฏิบัติงานและนำผลที่ได้มาใช้ในการวางแผน

3.1.2 โอกาสในการทำงานอย่างอิสระในการแก้ปัญหาอย่างเต็มที่อยู่ในระดับปานกลาง ควรมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน

3.1.3 การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งในการทำงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง อาจดำเนินการแบ่งส่วนงานให้แยกย่อยมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ หรือหน่วยงานใดที่จะขยายเป็นหน่วยงานใหม่ให้จัดตั้งขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งในการทำงาน

3.1.4 ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในหน้าที่ให้กับบุคลากรและเพื่อนร่วมงานอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง น่าจะได้ชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบและปรับเปลี่ยนการมอบหมายงาน

3.1.5 การประเมินผลงานเพื่อปรับเงินเดือนประจำปีเป็นไปอย่างยุติธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ควรจัดทำเกณฑ์การประเมินผลงานที่มีความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาครั้งนี้ประชากร คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กรุงเทพมหานครจะได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวิชาเขตเทคนิคกรุงเทพ วิชาเขตบพิตรพิมุข มหาเมฆ และวิชาเขตพระนครได้ จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจูงใจในระดับใด และความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนตัวกับปัจจัยการจูงใจจะมีความสัมพันธ์กันหรือไม่

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กิตติ อริยานนท์ (2541) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจกองทะเบียนพล  
วิทยานิพนธ์สังคมศาสตร์มหาบัณฑิต (อาชญวิทยาและงานยุติธรรม) บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จิตลดา พัดเย็น (2543) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษา  
กรณีกองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยาน กรุงเทพฯ วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต  
ภาควิชาศิลปศาสตร์ (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- คำรง วัฒนา (2545) เอกสารการสอนโครงการจัดการมหาบัณฑิต วิชาทฤษฎีและการออกแบบ  
องค์การ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- คำรงศักดิ์ จงวิบูลย์ (2543) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสำนักงาน  
ตำรวจสันติบาล วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. สังคมศาสตร์ (อาชญวิทยาและงาน  
ยุติธรรม) มหาวิทยาลัยมหิดล. บัณฑิตวิทยาลัย
- ธนวัฒน์ คังวงษ์เจริญ (2539) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นสัญญาบัตร  
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต รัฐศาสตร์ (สังคมวิทยา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย
- มนูญ ตนะวัฒนา (2539) จิตวิทยาพัฒนาชีวิต. กรุงเทพมหานคร : ธีรพงษ์การพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาวี (2544) หลักการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมยศ นาวิการ (2543) การบริหารและพฤติกรรมองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
สำนักงานพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด
- อรภัชชา เดชจิตกร (2544) ปัจจัยคัดสรรที่สัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่าย และคุณภาพชีวิตการ  
ทำงานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม  
วิทยานิพนธ์ ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาจิตวิทยา (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อรุณ รักธรรม (2517) หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อัญชลิต สุวรรณโรจน์ (2539) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี  
สวนสัตว์เปิดเขาเขียว องค์การสวนสัตว์ วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตศิลปศาสตร์  
(รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง. บัณฑิตวิทยาลัย

ภาคผนวก

## แบบสอบถามการวิจัย

## เรื่อง การจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อประกอบการดำเนินการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยคาดหวังว่าผลการวิจัยจะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลให้กับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน

ตอนที่ 1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3. ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการจูงใจ

**ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลหรือความเห็นของท่าน

1. เพศ

1.  ชาย

2.  หญิง

2. ปัจจุบันท่านอายุ

1.  ต่ำกว่า 25 ปี

2.  25 – 35 ปี

3.  36 – 45 ปี

4.  มากกว่า 46 ปี

3. ระดับการศึกษา

1.  ต่ำกว่าปริญญาตรี

2.  ปริญญาตรี

3.  ปริญญาโท

4.  ปริญญาเอก

4. ท่านดำรงตำแหน่ง

1.  ข้าราชการพลเรือน

2.  พนักงานสถาบัน (ข้ามไปตอบข้อ 6)

3.  ลูกจ้างประจำ (ข้ามไปตอบข้อ 6)

4.  ลูกจ้างชั่วคราว (ข้ามไปตอบข้อ 6)

5. ระยะเวลาที่ท่านเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ฯ

1.  น้อยกว่า 1 ปี

2.  1 – 5 ปี

3.  6 – 10 ปี

4.  11 – 15 ปี

5.  16 – 20 ปี

6.  21 – 25 ปี

7.  มากกว่า 26 ปี



## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย □ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นหรือสภาพการทำงานของท่าน โดยให้คะแนนระดับของแรงจูงใจ ดังต่อไปนี้

ระดับของแรงจูงใจ	5	หมายถึง	แรงจูงใจมากที่สุด
ระดับของแรงจูงใจ	4	หมายถึง	แรงจูงใจมาก
ระดับของแรงจูงใจ	3	หมายถึง	แรงจูงใจปานกลาง
ระดับของแรงจูงใจ	2	หมายถึง	แรงจูงใจน้อย
ระดับของแรงจูงใจ	1	หมายถึง	แรงจูงใจน้อยที่สุด

การจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านความสำเร็จของงาน</b>					
1. ท่านมีความรู้สึกภูมิใจในผลงานที่ท่านได้ทำสำเร็จลุล่วงไปแล้ว					
2. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี					
3. ท่านเห็นว่าความสำเร็จในการงานมีส่วนช่วยกระตุ้นให้ท่านอยากทำงานมากยิ่งขึ้น					
4. ท่านเห็นว่าเมื่อท่านทำงานเสร็จ ท่านจะรู้สึกมีคุณค่าในตนเองมากขึ้น					
<b>ด้านความรู้สึกรับการยอมรับ</b>					
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านเห็นประโยชน์และความสำคัญของท่าน					
6. ท่านได้รับการยอมรับในด้านความสามารถโดยเพื่อนร่วมงาน					
7. ผู้ร่วมงานมักขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากท่านในเรื่องงาน					
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับฟังความคิดเห็นในผลงานและข้อเสนอแนะของท่านอย่างสม่ำเสมอ					
<b>ด้านความรับผิดชอบต่องาน</b>					
9. งานที่ท่านรับผิดชอบมีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์กร					
10. หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ท่านทำมีความชัดเจน					
11. ท่านได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานต่างๆ ของหน่วยงาน					
12. ท่านมีโอกาสทำงานอย่างอิสระในการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่					
<b>ด้านลักษณะงาน</b>					
13. งานที่ท่านทำในปัจจุบันเป็นงานที่ท้าทายและน่าสนใจ					
14. ท่านได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด					

การจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านลักษณะงาน</b>					
15. ท่านมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
16. ลักษณะงานที่ท่านทำอยู่เป็นลักษณะงานที่น่าสนใจ					
<b>ด้านโอกาสก้าวหน้า</b>					
17. ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อ เมื่อท่านต้องการ					
18. ท่านมีโอกาสไปร่วมสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์					
19. ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งในการทำงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น					
20. ท่านเชื่อว่าความสามารถและผลงานของท่านจะส่งเสริมให้ท่านได้รับความสำเร็จมีความก้าวหน้า					
<b>ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร</b>					
21. องค์กรของท่านได้กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างชัดเจน					
22. การใช้กฎระเบียบและบริหาร ของผู้บังคับบัญชามีความยืดหยุ่นอย่างเหมาะสม					
23. ท่านสามารถที่จะเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร					
24. นโยบายขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมเสมอ					
<b>ด้านระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา</b>					
25. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเข้าใจในปัญหาหรือความยุ่งยากต่างๆ และเอาใจใส่ในการทำงานของท่านเป็นอย่างดี					
26. ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน					
27. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานในหน้าที่ให้แก่ท่านและเพื่อนร่วมงานอย่างเหมาะสม					
28. ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามาก					
<b>ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน</b>					
29. ท่านมีความสุขในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน					

การจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน</b>					
30. เพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตรและสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
31. เพื่อนร่วมงานของท่านมักเป็นที่ปรึกษาให้กับท่านในเรื่องอื่นๆ ด้วย					
32. ท่านได้รับความร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรของท่าน					
<b>ด้านเงินเดือน</b>					
33. ท่านเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงาน					
34. ท่านคิดว่าองค์กร ได้ให้สวัสดิการอื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ เหมาะสมดีแล้ว					
35. ท่านคิดว่ารายได้พิเศษอื่นๆ เช่น ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าโบนัส ฯลฯ เหมาะสมดีแล้ว					
36. การประเมินผลงานเพื่อปรับเงินเดือนประจำปีเป็นไปอย่างยุติธรรม					
<b>ด้านความมั่นคงในงาน</b>					
37. องค์กรที่ท่านทำงานอยู่มีความมั่นคง					
38. ท่านรู้สึกมั่นใจในความมั่นคงขององค์กร					
39. ท่านคาดหวังว่าสามารถทำงานจนเกษียณอายุหากท่านมิได้ฝ่าฝืนกฎระเบียบข้อบังคับองค์กร					
40. องค์กรของท่านมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและสามารถดำเนินการได้อีกยาวนาน					
<b>ด้านสภาพการทำงาน</b>					
41. ในหน่วยงานของท่านมีการจัดอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อย่างพอเพียง					
42. องค์กรของท่านส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร					
43. องค์กรของท่านมีแบบแผนการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายงานกับพนักงานที่ดีและเป็นระบบ					
44. องค์กรของท่านมีการสร้างเสริมและส่งเสริมบรรยากาศการทำงานกันเป็นทีม					

**ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ**

.....  
.....  
.....  
.....

**ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ตอบแบบสอบถาม**

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวลัดดาวรรณ แซ่ซิ่น
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	21 พฤศจิกายน 2523
<b>สถานที่เกิด</b>	จังหวัดพัทลุง
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ปริญญาตรี นิติศาสตร์บัณฑิต คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
<b>สถานที่ทำงาน</b>	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
<b>ตำแหน่งงาน</b>	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป