

แรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา



นางสาวสมฤทัย สิงห์ประสาท

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**Compensation Motivation and Loyalty of Academic Staff of Nakhon  
Ratchasima Rajabhat University**

**Miss Somrutai Singprasat**

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

2015

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      แรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากร  
สายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา  
ชื่อและนามสกุล                              นางสาวสมฤทัย สิงห์ประสาท  
แขนงวิชา                                        บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา                                        วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา                              รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล)

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษา** คั่นคว้าวอิสระ แรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

**ผู้ศึกษา** นางสาวสมฤทัย สิงห์ประสาท รหัสนักศึกษา 2543006064 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ **ปีการศึกษา** 2558

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา 2) ระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จำนวน 615 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 242 คน จากการใช้สุตรยาแบบ ครอบคลุมข้าราชการ จำนวน 67 คน ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 8 คน และพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 167 คน โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติสัมพันธ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน

ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของบุคลากรโดยรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.77 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.06 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทน โดยรวมกับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.943 จึงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ** แรงจูงใจด้านผลตอบแทน ความจงรักภักดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

**Independent Study title:** Compensation Motivation and Loyalty of Academic Staff of Nakhon Ratchasima Rajabhat University

**Author:** Miss Somrutai Singprasat; **ID:** 2543006064; **Degree:** Master of Business Administration;

**Independent Study advisor:** Dr. Kingporn Thongbai, Associate Professor;

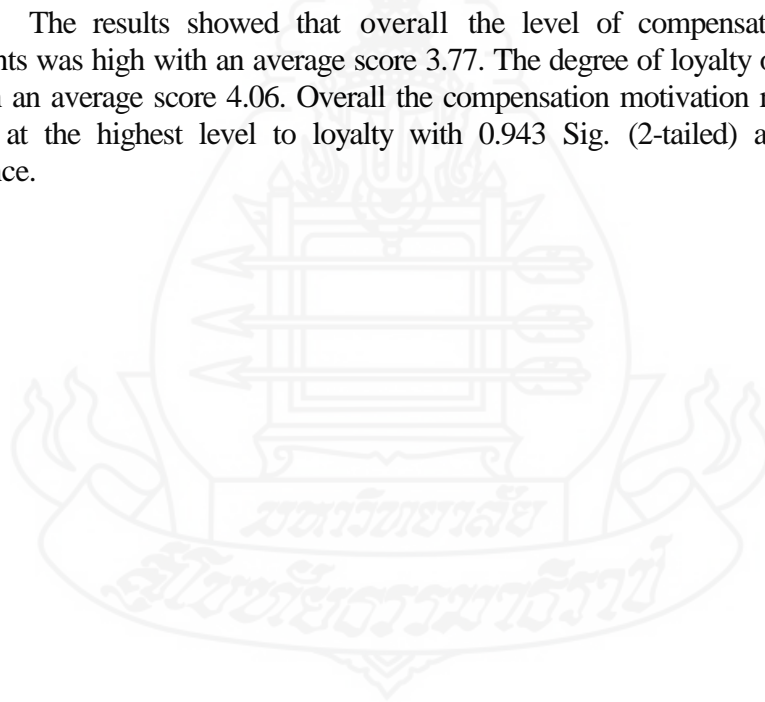
**Academic year:** 2015

### Abstract

This study aimed 1) to study the level of compensation motivation of academic staff of Nakhon Ratchasima Rajabhat University; 2) to study the degree of loyalty of academic staff of Nakhon Ratchasima Rajabhat University; and 3) to study the relationship between compensation motivation and loyalty of academic staff of Nakhon Ratchasima Rajabhat University.

This study was a survey research using questionnaires for data collection. The total population was 615 academic staff of Nakhon Ratchasima Rajabhat University. The 242 samples were calculated by Yamane's formula and selected 67 officials, 8 temporary staff and 167 staff of educational institutions by using stratified random sampling method. The data was analyzed by using percentage, mean, standard deviation and Spearman rank difference method.

The results showed that overall the level of compensation motivation of respondents was high with an average score 3.77. The degree of loyalty of respondents was high with an average score 4.06. Overall the compensation motivation related in the same direction at the highest level to loyalty with 0.943 Sig. (2-tailed) and 0.05 statistical significance.



**Keywords:** Compensation motivation, Loyalty, Nakhon Ratchasima Rajabhat University

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อิศัยกุล กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และ ดร. ธัญญ์รัศมี จอกสติดิษฐ์ อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. วิเชียร ฝอยพิกุล อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ประสานงานและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แผนกวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

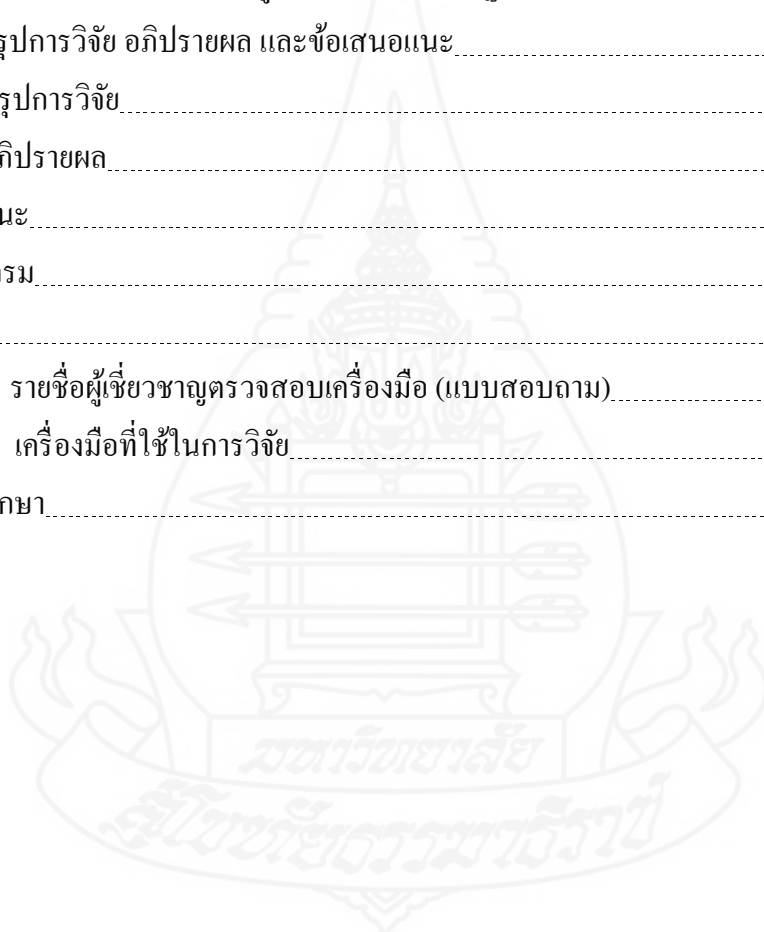
สมฤทัย สิงห์ประสาท  
กรกฎาคม 2559

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดี.....	41
ลักษณะการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	55

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์.....	60
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการ.....	55
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร.....	68
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	71
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	82
สรุปการวิจัย.....	82
อภิปรายผล.....	86
ข้อเสนอแนะ.....	87
บรรณานุกรม.....	89
ภาคผนวก.....	93
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม).....	94
ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	96
ประวัติผู้ศึกษา.....	102



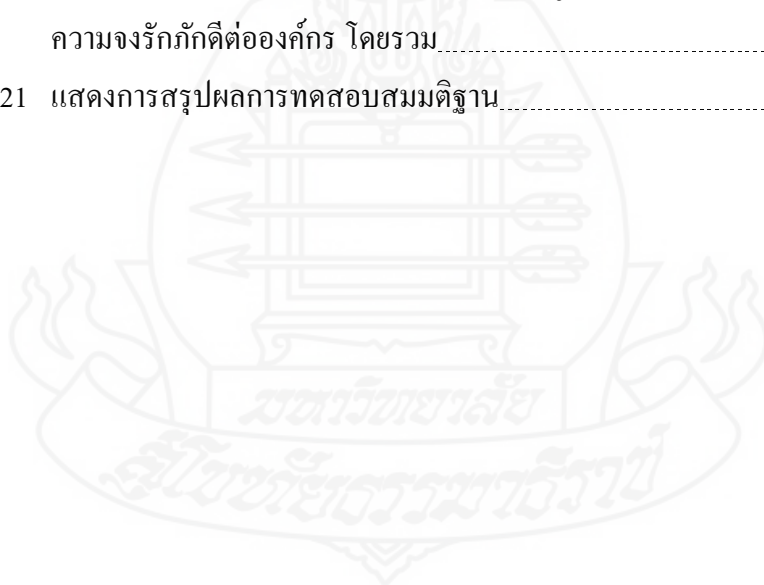


สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงรายละเอียดลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ จำแนกตามระดับความต้องการ.....	28
ตารางที่ 3.1 แสดงสัดส่วนการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	50
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทบุคลากรสายวิชาการ.....	60
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ.....	60
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	61
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	61
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ.....	62
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร.....	62
ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	63
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจด้านผลตอบแทน.....	63
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจด้านผลตอบแทนด้านเงินเดือน.....	64
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจด้านผลตอบแทนด้านค่าจ้าง.....	65
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจด้านผลตอบแทนด้านตัวงาน.....	66
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจด้านผลตอบแทนด้านสภาพแวดล้อมในงาน.....	67
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กร.....	68
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออก.....	69

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก.....	70
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้.....	70
ตารางที่ 4.17 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก.....	72
ตารางที่ 4.18 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความ จงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก.....	74
ตารางที่ 4.19 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้.....	76
ตารางที่ 4.20 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับ ความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม.....	78
ตารางที่ 4.21 แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	80



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 วงจรการจูงใจ.....	9
ภาพที่ 2.2 ลำดับขั้นความต้องการตามแนวคิดของมาส โลว์.....	27
ภาพที่ 2.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ตามทฤษฎีของเฟรเดอริค เฮอรัสเบอร์ก.....	33



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย มีความพยายามในการพัฒนา และปรับตัวเพื่อรองรับกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โดยมหาวิทยาลัยในประเทศไทยหลายแห่ง ได้เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน อาทิ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ได้เปิดการเรียนการสอนผ่านอินเทอร์เน็ตและวางแผนจะเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติในอีก 2 ปีข้างหน้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยร่วมกับมหาวิทยาลัยวอร์วิก (University of Warwick) สหราชอาณาจักร เปิดสอนระดับปริญญาโท หลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์ เมื่อจบการศึกษาจะได้ปริญญาบัตร 2 ใบ มหาวิทยาลัยรังสิต ตั้งเป้าเป็นมหาวิทยาลัย 2 ภาษา เพื่อรองรับนักศึกษาจากทุกภูมิภาคทั่วโลก เป็นต้น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์: ออนไลน์)

การปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาดังที่กล่าวมาข้างต้นเป็นตัวอย่างเพียงส่วนหนึ่งในการพยายามปรับตัวเพื่อรับมือกับการแข่งขันของธุรกิจอุดมศึกษาในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการศึกษา มีการนำเข้าหลักสูตรการเรียนการสอนสำเร็จรูปที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ด้านความก้าวหน้าและทันสมัยของเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษา รวมถึงความต้องการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเช่นกัน หากว่าองค์กรก็จำเป็นที่จะต้องลงทุนเป็นจำนวนมาก โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ รวมทั้งการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานเกิดทักษะ ความรู้ความชำนาญ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรนานๆ และทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กร จึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เนื่องจากถ้าพนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กรแล้ว จะทำให้พนักงานไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กร มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และมีการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่ในทางกลับกันถ้าพนักงานไม่มีความภักดีต่อองค์กร จะทำให้พนักงานมีความคิดที่จะลาออกจากองค์กร หรือไม่ก็ทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทนเท่านั้น โดยไม่มีความตั้งใจหรือเพิกเฉยต่องานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง

ดังนั้น การทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างมากในยุคที่มีการแข่งขันในเรื่องการดึงตัวบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ความรู้ความสามารถ โดยมีผลตอบแทนเข้ามาเป็นแรงจูงใจ จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการ โดยสนใจศึกษาบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีจำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาเพิ่มขึ้นทุกปี (เปรียบเทียบปีการศึกษา 2556-2558) และตามที่ท่านอธิการบดี รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ฝอยพิกุล กำหนดนโยบายด้านที่ 1 การสร้างโอกาสทางการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต ข้อ 5 ส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี มีจำนวนอาจารย์และบุคลากรให้เหมาะสม เพิ่มค่าตอบแทน รับรองคุณภาพของผลผลิต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่จะศึกษาในเรื่องของแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดี (แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา พ.ศ. 2557-2561. 2558: 4)

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

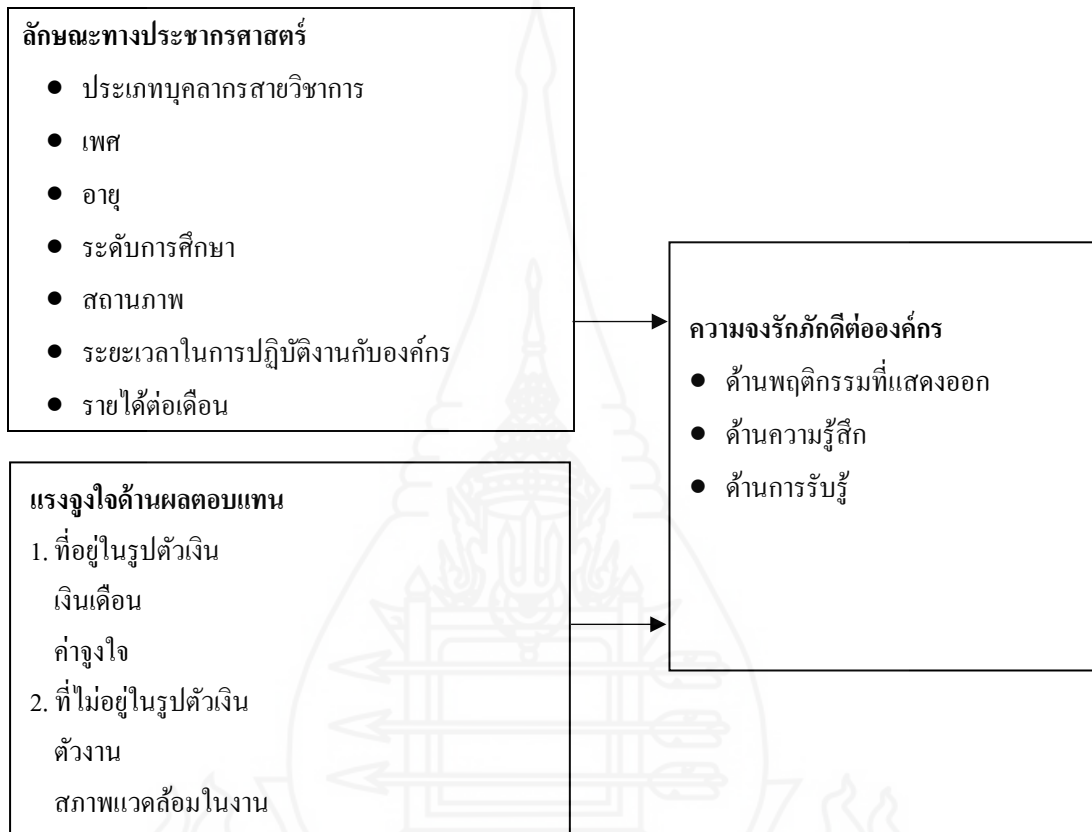
2.1 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

2.2 เพื่อศึกษาระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

แรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการศึกษา

### 4. สมมติฐานของการวิจัย

แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน และแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา

## 5. ขอบเขตการวิจัย

### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาสาระมุ่งศึกษาถึงแรงจูงใจด้านผลตอบแทน กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา

### 5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จำนวน 615 คน แบ่งเป็นข้าราชการ จำนวน 170 คน ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 20 คน และพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 425 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คำนวณจากสูตรสำเร็จรูปของทาโร ยามาเน ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ จำนวน 242 คน

### 5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนมีนาคม – เดือนกรกฎาคม 2559

### 5.4 ขอบเขตด้านสถานที่

ที่ตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา: 340 ถนนสุรนารายณ์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 แรงจูงใจด้านผลตอบแทน หมายถึง สิ่งที่องค์กรใช้จูงใจบุคลากรให้ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ด้าน ประกอบด้วย

### 6.1.1 ผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1) เงินเดือน หมายถึง ผลตอบแทนที่ได้รับเป็นประจำในการปฏิบัติงานตามลักษณะงานและตามทักษะของบุคลากร

2) ค่าจ้างใจ หมายถึง ผลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่ดีเป็นประโยชน์ เกื้อกูลที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรโดยมีวัตถุประสงค์ในการดึงดูดรักษาและจูงใจบุคลากร

### 6.1.2 ผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1) ตั๋วงาน หมายถึง งานที่ทำโดยประจำตามหน้าที่ที่กำหนดใน Job Description

2) *สภาพแวดล้อมในงาน* หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวที่เอื้ออำนวยให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนสวัสดิการ และอื่นๆ เป็นต้น

**6.2 ความจงรักภักดีต่อองค์กร** หมายถึง ความรู้สึกและการแสดงออกถึงความเคารพ ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย

**6.2.1 ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก** หมายถึง การกระทำหรือสิ่งทีบุคคลากรแสดงออกถึงความรัก ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ที่มีต่อองค์กร

**6.2.2 ด้านความรู้สึก** หมายถึง การแสดงออกถึงอารมณ์ในทางบวกที่มีต่อองค์กร

**6.2.3 ด้านการรับรู้** หมายถึง การประมวลความรู้สึกนึกคิด เกิดเป็นความเข้าใจ หรือความรู้สึกภายในของบุคคลากรที่มีต่อองค์กร

**6.3 บุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา** หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ โดยแบ่งประเภทของบุคลากรออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำมาใช้ในการพัฒนางานบุคคล เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ด้านการบริหารงานในองค์กร

7.2 เป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรต่อไป

7.3 ผู้บริหารระดับสูง สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดี
3. ลักษณะการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจจะครอบคลุม ความหมายของแรงจูงใจ กระบวนการจูงใจ องค์ประกอบของแรงจูงใจ ประเภทของแรงจูงใจ ประโยชน์ของการจูงใจ และแรงจูงใจด้านผลตอบแทน

##### 1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motive) มาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า Movere ซึ่งมีความหมายว่าการเคลื่อนไหว (Move) ซึ่งความหมายที่พบบ่อยได้ชัดจากคำจำกัดความที่เขียนโดยเบริสันและเกร์ (Bereison & Garry A. Steiner) ว่า “แรงกระตุ้น (Motive) เป็นสภาวะภายในอันหนึ่งที่เป็นพลังสิ่งกระตุ้น สิ่งนำ การกระทำของมนุษย์ไปในทิศทาง หรือช่องทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ” ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

ขวัญจิรา ทองนำ (2547: 13) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นปัจจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 130) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์การมาตรการต่างๆ เหล่านี้อาจจะเป็นการกระตุ้นเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือ

จัดระบบขององค์กรให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการ ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย หรือความคิดริเริ่มของตนเองที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กร

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 194) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและความเต็มใจของบุคคลที่จะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมที่มีความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัดและไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา

สมพร สุทัศนีย์ (2542: 29) ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นหรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ พฤติกรรมทางสังคม และพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กร ผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับความเต็มใจในการทำงาน การจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

Garrison (1997: 208 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2540: 40) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าเป็นแรงขับภายใน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมออกในระยะแรกเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และพฤติกรรมต่อไปเรื่อยๆ เมื่อประสบผลสำเร็จ

Hodgett (1999: 36 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2545: 135) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึงการกระตุ้นเร้าและการทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคนอันจะยังผลให้คนเกิดความรู้สึกภายใน เป็นพลังมีการเร้าหรือการเคลื่อนไหวที่บังการ หรือเป็นช่องทางให้มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้โดยอาจกระตุ้นเร้าและทำให้เกิดอิทธิพลเช่นว่านั้น ด้วยวิธีเชิงปฏิฐานหรือเชิงบวก (Positive) ดังเช่นการดำเนินการเพื่อสนองความปรารถนาต่างๆ ให้พอใจของบุคคล และด้วยวิธีการจูงใจเชิงลบ (Negative incentives) เช่น การดำเนินงานบังคับให้ทำงานด้วยวิธีการต่างๆ หากไม่ปฏิบัติตามต้องได้รับโทษ เป็นต้น

จากการที่ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น พอสรุปได้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งกระตุ้นที่กำหนดให้บุคคลกระทำหรือแสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

## 1.2 กระบวนการจูงใจ

กระบวนการจูงใจซึ่งเป็นภาวะที่อินทรีย์ได้รับการกระตุ้นชักนำให้แสดงพฤติกรรมไปในแนวทางใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

**1.2.1 เงื่อนไขนำ (Antecedent Condition)** การที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นชักนำ ให้แสดงพฤติกรรมออกมานั้นเนื่องมาจากมีความต้องการ (Need) เกิดขึ้นภายในร่างกายหรือตัวของอินทรีย์เอง หรือเป็นเพราะได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอกร่างกาย

1) **ความต้องการ (Need)** คือสภาพหรือภาวะที่ร่างกายขาดหรือเสียสมดุลของสิ่งที่จำเป็นต่อการที่อินทรีย์จะดำรงอยู่ในสภาพปกติได้ เช่น เมื่อร่างกายขาดอาหาร บุคคลก็เกิดความหิว และต้องการอาหารมาชดเชยเพื่อทำให้เกิดความสมดุลขึ้น จะเป็นแรงผลักดัน ให้คนเรากระทำพฤติกรรมต่างๆ เพื่อบำบัดความต้องการดังกล่าว หรือคนที่ไม่ได้รับความสนใจ เอาใจใส่จากญาติพี่น้อง หรือคนใกล้ชิด ย่อมต้องการความรัก ต้องการความสนใจจากคนอื่นๆ จึง ต้องแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา เป็นการไขว่คว้าความรักความสนใจจากคนอื่นๆ จึงต้องแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา เป็นการไขว่คว้าความรักความสนใจมาทดแทนสิ่งที่ขาดไป เพื่อทำให้เกิดความสมดุลขึ้น เราอาจแบ่งความต้องการตามพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 2 อย่างคือ

(1) **ความต้องการทางกาย** ซึ่งเป็นความต้องการที่มีรากฐานมาจากสรีระ เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ การขับถ่ายของเสีย การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ ความต้องการเหล่านี้จะมีพลังต่างกัน และหากไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะมีผลต่างกันไปตามสภาพ เช่น หากขาดอาหารและน้ำอาจทำให้บุคคลนั้นถึงแก่ความตายได้ แต่หากไม่ได้รับการตอบสนองทางเพศ ก็จะไม่มียุทธผลรุนแรงถึงตาย เหมือนขาดน้ำ ขาดอาหาร เป็นต้น

(2) **ความต้องการทางใจและสังคม** ซึ่งเป็นความต้องการที่คนเรารู้จากประสบการณ์ของตน เช่น ความต้องการความรักความอบอุ่นปลอดภัย ได้รับความสำเร็จ หรือการยกย่องจากสังคม เป็นต้น

2) **สิ่งเร้า (Stimulus)** สิ่งเร้าได้แก่ บุคคล สิ่งของหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่มาเร้าหรือกระตุ้นให้อินทรีย์เกิดความต้องการ อันเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงขับให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้าออกไป ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

(1) **สิ่งเร้าภายนอก** ได้แก่ สิ่งเร้าที่อยู่ภายนอกกายของบุคคล ไม่ว่าจะป็นรูปธรรมหรือนามธรรมทุกสิ่ง อันมีผลกระตุ้นให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมออกมา

(2) **สิ่งเร้าภายใน** เป็นผลจากการทำงานของอวัยวะต่างๆ ในร่างกายของมนุษย์อันเป็นแรงขับ หรือตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น การขับน้ำย่อยของกระเพาะอาหาร การเต้นของหัวใจ เป็นต้น

**1.2.2 แรงจูงใจและแรงขับ (Drive and Motive)** การขาดสมดุลของอินทรีย์หรือการถูกระงับขึ้นอันเป็นภาวะที่ร่างกายต้องการแสดงพฤติกรรม หรือกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อบำบัดความต้องการนั้น หรือเพื่อให้ร่างกายกลับเข้าสู่ภาวะสมดุลตามปกติ ภาวะเช่นนี้ทำให้เกิดแรงขับและแรงจูงใจขึ้น เป็นเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ

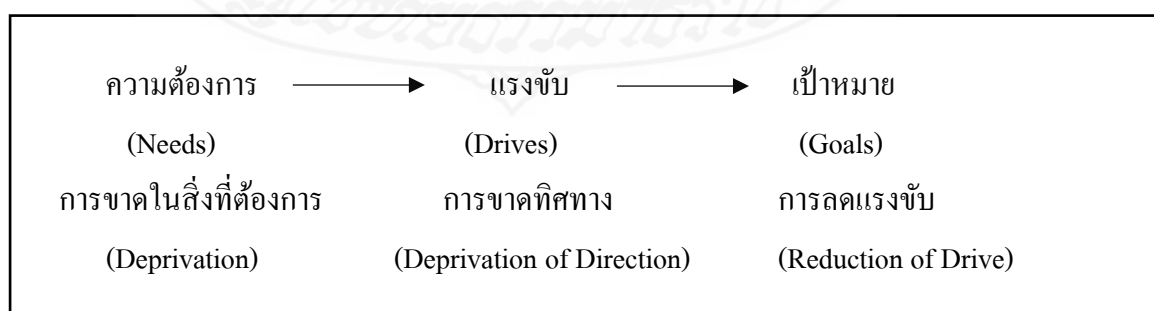
**1.2.3 พฤติกรรมการกระทำ (Instrumental Behavior)** แรงขับหรือแรงจูงใจที่เกิดขึ้น เมื่อมีพลังมากพอก็จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ความหิว หรือความกระหายมากๆ จะผลักดันให้คนต้องพยายามหาอาหาร หรือน้ำมาบำบัดความต้องการด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งจนได้ เป็นต้น

**1.2.4 การลดแรงขับดัน (Drive Reduction)** เมื่อร่างกายได้รับการตอบสนองจากการกระทำพฤติกรรมเป็นผลให้อินทรีย์กลับเข้าสู่สภาพสมดุล หรือภาวะความเครียดลดลงหรือหายไป แรงขับหรือแรงจูงใจก็จะถูกขจัดให้หมดไปด้วยซึ่งเป็นการครบถ้วนกระบวนการของการจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับสิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 107) ที่กล่าวถึง การจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่างที่ปฏิสัมพันธ์กัน และความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบด้วย

1) **ความต้องการ (Need)** คือ ความไม่เพียงพอ (Deficiency) หากมองในภาวะสมดุลของมนุษย์เรา (Homostatic sense) ความต้องการเกิดขึ้นเมื่อเกิดการไม่สมดุลทางด้านร่างกายและจิตใจ

2) **แรงขับ (Drive)** แรงขับจะถูกสร้างขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดน้อยลง

3) **เป้าหมาย (Goals)** หมายถึง สิ่งหนึ่งที่จะเป็นอะไรก็ได้ที่บรรเทาความต้องการ และลดแรงขับให้น้อยลงได้ แสดงดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 วงจรการจูงใจ

ที่มา: สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545)

ดังนั้น การจูงใจบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องพิจารณาถึงปัจจัย และองค์ประกอบต่างๆ และทำการประยุกต์โดยปรับเปลี่ยนวิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของบุคลากรอยู่เสมอ

**1.3 องค์ประกอบของแรงจูงใจ** อาจแยกองค์ประกอบของแรงจูงใจออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

**1.3.1 แรงจูงใจ (Motivation)** ได้แก่ ความปรารถนาหรือสิ่งกระตุ้นให้อินทรีย์กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งอย่างมีจุดมุ่งหมายปลายทาง ซึ่งบุคคลถือว่ามีคุณค่าต่อตนเอง โดยผ่านการเรียนรู้แรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกก็ได้

**1.3.2 สิ่งจูงใจ (Incentive)** คือสิ่งเร้าที่จะชักนำหรือจูงใจ และกำหนดทิศทางให้บุคคลพฤติกรรมออกมา สิ่งจูงใจอาจจะเป็นทางบวก เช่น รางวัลคำชมเชย การปรบมือ เป็นต้น หรือองค์ประกอบทั้งสองนี้จะเป็นตัวกำหนดว่าการจูงใจจะมากหรือน้อย เช่น ถ้าคนหิวมาก ก็แสดงว่ามีแรงจูงใจสูง และถ้าอาหารย่อยแสดงว่าสิ่งจูงใจมีแรงดึงดูดสูง ก็จะเกิดการจูงใจมากทำให้ทานอาหารได้มาก เป็นต้น

**1.4 ประเภทของแรงจูงใจ** ซึ่งได้มีผู้ให้แนวคิดถึงประเภทของแรงจูงใจไว้ในลักษณะต่างๆ ดังนี้

กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ (2541 : 27) ได้แบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการทางด้านร่างกายเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด ความต้องการทางเพศ ความกระหาย เป็นแรงจูงใจที่มีติดตัวมาแต่กำเนิด มีความจำเป็นต่อการดำเนินชีวิต เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางด้านสังคม เป็นความต้องการมีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ ในความต้องการอยู่ร่วมกัน หลังจากการเรียนรู้ในสังคม ได้แก่ ความต้องการความรักความอบอุ่น การเป็นที่ยอมรับในสังคม ความมีเกียรติได้รับการยกย่อง เป็นต้น

แรงจูงใจยังสามารถแบ่งตามการแสดงของพฤติกรรมเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าที่จะกระทำด้วยความเต็มใจ หรือสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการ และอยากแสดงพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างด้วยเหตุผล และความชอบของตนเอง เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิหวัง นักจิตวิทยาเชื่อว่าแรงจูงใจภายใน มีความสำคัญกว่าแรงจูงใจภายนอก เพราะแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลทำให้บุคคลประสบความสำเร็จได้มากกว่า

2. แรงจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก ทำให้เห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล โดยทั่วไปพฤติกรรมของบุคคล มักจะได้รับการจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัล การแข่งขัน การลงโทษ คะแนนเรียน เป็นต้น

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2528: 94 อ้างถึงใน ศิริพร จันทศรี, 2550: 16) กล่าวว่า ลักษณะของแรงจูงใจ ประกอบด้วย

1. แรงจูงใจด้านความมั่นคง มักอยู่ในรูปของจิตสำนึก เห็นได้จากการที่มนุษย์ต้องการความปลอดภัย จึงต้องมีแรงจูงใจในรูปสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคง ส่วนความมั่นคงในรูปของจิตใต้สำนึกนั้น ได้รับการพัฒนามาตั้งแต่วัยเด็ก โดยการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลใกล้ชิดที่จะทำให้เป็นคนที่มีความมั่นใจหรืออ่อนแอ คนส่วนใหญ่มีแรงจูงใจด้านความมั่นคงทั้งในรูปจิตสำนึก และจิตใต้สำนึก

2. แรงจูงใจในด้านสังคม ด้วยเหตุที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม และได้รับการยกย่อง การที่บุคคลติดต่อสัมพันธ์กันนั้น มิใช่เพื่อมิตรภาพเสมอไป มีบุคคลจำนวนมากที่ติดต่อสัมพันธ์กันเพราะต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับ

3. แรงจูงใจในด้านชื่อเสียง ความต้องการด้านชื่อเสียงเป็นการกำหนดขีดจำกัดของบุคคล ชื่อเสียงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ บางคนพึงพอใจกับชื่อเสียงในระดับเพื่อน และชุมชนเท่านั้น แต่บางคนก็แสวงหาชื่อเสียงในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ

4. แรงจูงใจในด้านอำนาจ อำนาจเป็นศักยภาพแห่งอิทธิพลของบุคคล แยกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ อำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัว บุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพราะตำแหน่งหน้าที่นั้นแสดงว่าเป็นผู้มีอำนาจตามตำแหน่ง ส่วนบุคคลซึ่งมีอิทธิพล โดยบุคลิกภาพ และพฤติกรรมแสดงว่าเป็นผู้ที่มีอำนาจส่วนตัว แต่บุคคลบางประเภทเป็นเจ้าของอำนาจทั้งสองประเภท คือ ทั้งอำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัว

5. แรงจูงใจด้านความสามารถ หมายถึง การควบคุมองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมทั้งกายภาพและสังคม ความรู้สึกด้านความสามารถนี้เกี่ยวข้องกับอย่างใกล้ชิดกับมโนทัศน์ ด้านความคาดหวังบุคคลจะมีความสามารถหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีต ถ้าความสำเร็จเหนือความล้มเหลว แล้วความรู้สึกด้านความสามารถจะมีแนวโน้มสูง ทำให้เป็นบุคคลที่มองโลกในแง่บวกมองสถานการณ์ต่างๆ ว่าเป็นการทำนายที่น่าสนใจและสามารถจะเอาชนะได้ แต่ถ้าความล้มเหลวอยู่เหนือกว่าแล้ว จะทำให้มองโลกในแง่ลบ บุคคลที่มีความรู้สึกด้านความสามารถต่ำจะไม่มีแรงจูงใจที่จะแสวงหาการทำนายใหม่ๆ หรือทำการเสี่ยง บุคคลพวกนี้ จะปล่อยให้สิ่งแวดล้อมบังคับมากกว่าที่จะพยายามบังคับควบคุมสิ่งแวดล้อม

6. แรงจูงใจด้านความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่เด่นชัดของมนุษย์ที่สามารถแยกจากความต้องการด้านอื่นๆ ลักษณะอย่างหนึ่งของบุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จ คือจะสนใจในความสำเร็จส่วนตัวมากกว่ารางวัลของความสำเร็จ ความสำเร็จที่ได้รับมีค่ามากกว่าเงินทองและคำยกย่องสรรเสริญ บุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จจะมีความก้าวหน้าในงาน เพราะว่าจะเป็นผู้สร้างสรรค์ให้งานสำเร็จ

7. แรงจูงใจด้านเงิน เป็นแรงจูงใจที่สลับซับซ้อนและสัมพันธ์กับความต้องการทุกประเภททุกระดับคุณลักษณะที่เด่น และที่สำคัญที่สุดของเงิน คือการเป็นตัวแทนในการแลกเปลี่ยนสิ่งที่เงินสามารถซื้อได้นั้น ไม่ใช่เงิน โดยตรงแต่เป็นคุณค่าของเงิน ตัวเงินนั้นไม่ได้มีความสำคัญแต่เป็นตัวแทนของความต้องการใดๆ ที่บุคคลต้องการให้เป็นตัวแทน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปประเภทของแรงจูงใจได้ 2 ประเภท คือ แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการพื้นฐานของร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย เป็นต้น และแรงจูงใจที่เกิดจากการถูกกระตุ้นจากสิ่งภายนอก เช่น การยกย่อง อำนาจเกียรติยศชื่อเสียง เป็นต้น

### 1.5 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรสูงสุดนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งวิภาพร มานพสุข (2543: 288-292) ได้กล่าวถึง เทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาค้นหาวิธีการในรูปแบบต่างๆ เพื่อกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลในองค์กรมีความต้องการ มีความกระตือรือร้น และมีความตั้งใจที่จะทำงาน ซึ่งมีเทคนิค 5 ประการ ดังนี้

1. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยงาน เป็นการใช้นโยบายที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน เกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายต่อการทำงาน ผลจากการใช้นโยบายข้อนี้ จะทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น เกิดความภาคภูมิใจ ขยันหมั่นเพียร ทุ่มเทเวลาและอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ในขณะที่เดียวกันพนักงานเกิดความรู้สึกที่เป็นอิสระที่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์อย่างเต็มที่ รวมทั้งเกิดความสุขที่ได้ทำงาน ไม่ได้รู้สึกว่าถูกบังคับให้ทำงาน การสร้างแรงจูงใจด้วยงาน มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของลักษณะงาน ลักษณะงานที่ช่วยทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ งานที่มีลักษณะแปลกใหม่ น่าสนใจ ทำทาสความสามารถ มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในงาน และเป็นงานที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและ

สังคม ผู้บริหารควรมีโอกาสได้อธิบายชี้แจงให้พนักงานเกิดความรู้ถึงความสำคัญของลักษณะงานที่พนักงานรับผิดชอบว่ามีความสำคัญ เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าของงาน

1.2 การมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบ เป็นเทคนิคในการที่จะช่วยให้พนักงานเกิดความสุขและความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความรู้ ความชำนาญ ความต้องการ และลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล การมอบหมายงานได้ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความถนัด ลักษณะนิสัย ความรู้ความสามารถ และความชำนาญจะช่วยจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มกำลังความสามารถและมีความสุขในการทำงาน

1.3 รายละเอียดของงาน หลังจากที่พนักงานได้รับมอบหมายงานแล้ว ผู้บริหารควรกำหนดขอบข่ายหรือขอบเขตของงานให้ชัดเจน ผลดีของการอธิบายให้พนักงานทราบรายละเอียดของงาน จะช่วยทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้สะดวก รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ผู้บริหารควบคุมการทำงานได้ทั่วถึง และสามารถประเมินผลการทำงานได้ชัดเจน หากพนักงานได้ทราบรายละเอียดของงานที่ชัดเจน ย่อมทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและความแน่ใจในการปฏิบัติงานทำงานได้เต็มที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

1.4 การเพิ่มพูนความรู้ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน สนับสนุนในการลาศึกษาต่อ การจัดวิทยากรบรรยายและฝึกอบรม หรือการไปฝึกอบรมที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น การสนับสนุนในลักษณะนี้จะช่วยจูงใจให้พนักงานได้ใช้เวลาและทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

1.5 การมอบอำนาจ เมื่อผู้บริหารได้รับมอบหมายให้พนักงานได้ปฏิบัติแล้ว ควรมอบอำนาจในการสั่งการ และการตัดสินใจในการทำงานในบางลักษณะแก่พนักงาน เพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วขึ้น เพราะพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานได้ทันทั่วทั้งตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

1.6 การแข่งขัน ผู้บริหารควรใช้เทคนิคในการสร้างสภาพการแข่งขัน เพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงาน อาจจะจัดสภาพการแข่งขันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม สมาชิกต่างกลุ่ม หรือการแข่งขันกับตนเอง การจัดสภาพการแข่งขันจะกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและขยันทำงาน เพื่อให้ตนเองและกลุ่มของตนเองได้รับการยอมรับจากสมาชิกคนอื่นในองค์กร

1.7 ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน พนักงานที่ทราบถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตนเอง จะช่วยกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานสูงขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรอธิบายและชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ การเปิดโอกาสให้ลาศึกษาต่อ วิธีการเลื่อนตำแหน่ง วิธีการได้รับความดีความชอบ ซึ่งช่วยจูงใจให้พนักงาน



อุทิศเวลาและทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งย่อมก่อผลดีต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

1.8 การชี้แจงผลงาน ผู้บริหารที่ดูแลและควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิดจะทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ซึ่งช่วยกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานให้พนักงานได้ปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่องให้ดีขึ้น และส่งเสริมส่วนที่ปฏิบัติอยู่แล้วให้มีความเจริญก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้น

2. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นสิ่งจูงใจที่นิยมกันมากที่สุด

2.1 อัตราค่าจ้างและเงินเดือน เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานและให้บริการ โดยถือเกณฑ์การทำงานจริง เงินเดือนจะได้รับประจำเดือนที่แน่นอนแบบเหมาจ่าย ส่วนค่าจ้างนั้นขึ้นอยู่กับการทำงานตามชั่วโมงหรือการทำงานเป็นชิ้นหรืออาจจะจ่ายตามระยะเวลา

2.2 โบนัส การจ่ายโบนัส หมายถึง การจ่ายเงินพิเศษจำนวนหนึ่งทุกๆ 6 เดือน หรือ 12 เดือน หรือโบนัสสำหรับพนักงานที่ไม่เคยลาหยุดในรอบปีหรือไม่เคยมาทำงานสาย

2.3 บำเหน็จบำนาญ บำเหน็จ หมายถึง เงินซึ่งจ่ายให้พนักงานหลังจากพนักงานลาออกจากงาน โดยมากจ่ายตามจำนวนปีที่พนักงานทำงานและพนักงานทำงานมาดีโดยไม่มีควมผิด ส่วนบำนาญ หมายถึง เงินที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเป็นรายเดือนตลอดชีวิตเมื่อพนักงานผู้นั้นทำงานครบตามกำหนดเวลา การให้เงินบำนาญจะใช้ในองค์กรของรัฐบาลมากกว่าองค์กรเอกชน

2.4 ค่าล่วงเวลา โดยมากจะจ่ายค่าล่วงเวลาเป็นเงินเมื่อองค์กรต้องการเร่งการผลิตสินค้าหรือบริการให้ทันกับความต้องการของลูกค้า

2.5 การให้สิทธิ์ซื้อหุ้น องค์กรหรือบริษัทจะให้สิทธิ์แก่พนักงานซื้อหุ้นของบริษัทในราคาที่ต่ำกว่าราคาขายในตลาดหลักทรัพย์

2.6 ค่านายหน้า เป็นการจ่ายเงินให้แก่พนักงานที่เพิ่มมากขึ้นกว่าเงินเดือนปกติ ถ้าหากพนักงานขายสามารถทำยอดขายได้มากจะได้ค่านายหน้ามากขึ้น

3. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่

3.1 การยกย่อง จะช่วยทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจ เกิดความรู้สึกดี และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อองค์กร เช่น การให้คำชมเชย การสรรเสริญต่อหน้าที่ที่ประจักษ์ การติดประกาศว่าเป็นพนักงานดีเด่น การลงประวัติการทำงานไว้ในวารสารองค์กร

3.2 การให้ความมั่นคง ผู้บังคับบัญชาที่สามารถให้ความมั่นคงในการทำงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมจะช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่น การทำประกันชีวิตให้แก่พนักงาน การทำอุบัติเหตุให้แก่พนักงาน

3.3 การเลื่อนตำแหน่ง สำหรับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งควรมีความยุติธรรม และเสมอภาคต่อพนักงานทุกคน จึงทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน หากพนักงานทำงานดีควรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

3.4 การเปิดโอกาสให้พัฒนาศักยภาพ ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสเพิ่มพูนความรู้ให้พนักงานได้รับ โดยการเข้ารับการฝึกอบรม การไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศหรือลาศึกษาต่อ เป็นต้น

3.5 การให้ความเอาใจใส่ ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่พนักงานทุกคนด้วยการ ไปพบปะพูดคุยสนทนาด้วย หรือมีการทักทายด้วยการยิ้มแย้มแจ่มใสและมีความห่วงใยพนักงาน ซึ่งจะมีผลทำให้พนักงานรู้สึกซาบซึ้งและมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน

4. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานมีหน้าที่ ปฏิบัติงานในองค์กรวันหนึ่งๆ เป็นเวลาหลายชั่วโมง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรจัดสภาพแวดล้อม ภายใน ลักษณะที่จูงใจหรือกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่อยากจะทำงาน ขยันทำงาน และเกิด ความรู้สึกสะดวกสบายที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรนี้ สภาพแวดล้อมจะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจของ พนักงานที่สำคัญ ได้แก่

4.1 การสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ พนักงานทำงานเป็นกลุ่ม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการยกย่องชมเชย และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งการให้เลือกปฏิบัติงานกับคนที่ตนพอใจ

4.2 มีความพอใจในด้านอุปกรณ์และเครื่องมือภายในหน่วยงาน ควรมี อุปกรณ์เครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น โต๊ะทำงาน เก้าอี้ที่นั่งที่สะดวกสบาย โทรศัพท์ โทรสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อื่นๆ ที่ใช้งานได้ดี

4.3 สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน ได้แก่ แสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย ห้องน้ำสะอาด มีห้องพักรับประทานอาหาร มีที่ดื่มน้ำดื่ม กาแฟ และห้องทำงานตกแต่งได้เหมาะสมกับสภาพลักษณะงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พนักงานเกิด ความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ผู้บริหารจึงควรตระหนักและสนับสนุนในการใช้เทคนิคลักษณะนี้

5. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยสวัสดิการต่างๆ สวัสดิการที่จะช่วยจูงใจ ให้พนักงานเกิดความรู้สึกสะดวกสบาย มีความสุข และพร้อมจะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ได้แก่

5.1 การจัดสวัสดิการด้านสังคมและเศรษฐกิจ เช่น การประกันชีวิต การประกันสังคม การให้กู้เงินผ่อนบ้าน ผ่อนรถยนต์ หรือเพื่อการศึกษาต่อและสหกรณ์ออมทรัพย์

5.2 การอำนวยความสะดวกทั่วไป เช่น บริการอาหารในราคาถูก น้ำดื่มฟรี มีรถรับ-ส่งพนักงาน และมีที่จอดรถสะดวกสบาย

5.3 การบริการด้านสุขภาพ เช่น มีห้องรักษาพยาบาล มีแพทย์ตรวจสุขภาพ ยามเจ็บป่วย มีการตรวจสุขภาพประจำปี และบริการด้านการออกกำลังกาย

5.4 การบริการด้านการศึกษา เช่น จัดฝึกอบรมเฉพาะด้านแก่พนักงาน จัดให้มีการเรียนเสริมด้านภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ และเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบจุลสารและวารสาร เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารของหน่วยงานหรือองค์กร

5.5 การบริการด้านนันทนาการ เช่น การจัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล จัดทัศนศึกษาออกสถานที่เพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลายความเครียดในการทำงาน มีสโมสร มีสถานที่เล่นดนตรีและเล่นกีฬา

นอกจากนี้ ฆงยุทธ เกษสาคร (2544: 171-173) ยังได้กล่าวถึงเทคนิคของผู้นำองค์กรในการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกรักอยากจะทำงาน สนองตอบความตั้งใจของผู้หน้านั้น อาจใช้เทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ได้ดังนี้

1. สร้างจุดมุ่งหมายในการทำงาน สำหรับตัวผู้ปฏิบัติงานจุดมุ่งหมายนั้นควรมีคุณค่าสำหรับเขา มีความท้าทายความรู้ความสามารถ และสามารถนำไปปฏิบัติได้เป็นรูปธรรมจนบรรลุจุดมุ่งหมายได้

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน ในการประชุมวางแผนให้ผู้ร่วมงานได้ตัดสินใจ ภายหลังการพิจารณาพร้อมกันแล้ว ซึ่งลักษณะนี้ผู้ปฏิบัติจะมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้บริหารด้วยความเต็มใจ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมคิดกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในโอกาสอันควร เช่น การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงาน กำหนดกลยุทธ์ การแก้ปัญหา เป็นต้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรักภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกรักเป็นเจ้าขององค์กรด้วย

3. การคิดหาทางให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพอใจเป็นอย่างมากถ้าเขาได้ทราบผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นระยะ เพื่อให้เขารู้ว่าผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นเช่นไร มีสิ่งสมควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยการพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมา มีการประเมินผลเพื่อศึกษาความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานจะทำให้เขาภูมิใจในผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของเขา และหาทางแก้ไขเพื่อให้ผลงานดีขึ้นเมื่อเขาเห็นว่ามีความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข

4. สร้างระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารระบบเปิดจะช่วยสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความร่วมมือประสานใจให้งานสำเร็จ โดยการสื่อสารอยู่เสมออธิบายได้ว่าอะไรทำอะไรเสร็จไปแล้ว สิ่งไหนจะต้องทำต่อไปอีก การสื่อสารตลอดเวลาจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานว่าเป็นอย่างไร

5. เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น การรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้บอกให้ทราบ โดยพยายามทำความเข้าใจในความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานอย่างละเอียด และหากไม่เข้าใจให้ซักถามทันทีซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสนใจและความสำคัญในตัวผู้ปฏิบัติงาน

6. สนใจห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความสนใจต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล สนใจต่อความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน พุดคุยเกี่ยวกับปัญหา หรือข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงานตามที่เห็นสมควร

7. ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง แก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ด้วยกระบวนการกลุ่ม เพื่อการสร้างความเข้าใจต่อกัน ใช้วิจาณญาณในการแก้ปัญหาด้วยบรรยากาศตรงไปตรงมาและยุติธรรม

8. การให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง การให้รางวัลในโอกาสอันควร อาทิ การให้การยกย่อง สรรเสริญคุณงามความดีของพนักงาน การเลื่อนยศ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้สิ่งตอบแทนทางวัตถุ เช่น เลื่อนเงินเดือน ให้ของรางวัล โบนัสเกียรติยศ หนังสือประกาศเกียรติคุณ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานอยากทำงาน

9. การมีความสุขรอบคอบ ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะเมื่อเกิดสภาพการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจสิ่งทั้งหลายทั้งปวงได้ด้วยสติ จะช่วยเสริมสร้างบุคลิกภาพให้เป็นที่ประทับใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

10. การรู้จักครองใจคน ด้วยการเป็นผู้มีใจกว้างและเป็นมิตรกับคนทั่วไป ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นแม้แนวความคิดนั้นจะแตกต่างจากตนเองก็ตาม ไม่วิพากษ์วิจารณ์จุดบกพร่องหรือจุดอ่อนของผู้อื่นต่อสาธารณชน

11. รู้หลักการลงโทษ การตำหนิกล่าวโทษผู้ใต้บังคับบัญชาควรกระทำเมื่อมีความจำเป็นจริงๆ การตำหนิที่ทำไปควรจะทำให้เกิดความรู้เพื่อแก้ไขปรับปรุง สำหรับการลงโทษนั้นควรหลีกเลี่ยงให้มาก

12. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าคิดกล้าตัดสินใจ สั่งการด้วยการพยายามสร้างงานให้เป็นที่สนใจและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติทั้งส่วนบุคคลและกลุ่มให้มากที่สุด

13. หลีกเลี่ยงการออกคำสั่งในลักษณะข่มขู่ อย่าใช้วิธีการข่มขู่กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาทำงาน เพราะแม้งานจะสำเร็จแต่ก็ออกมาไม่ดีไม่มีคุณภาพ

14. จัดระบบการเดินทางของงาน พยายามจัดระบบงานให้ดีเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการทำงาน การจัดงานให้เหมาะสมกับคน ทั้งชนิดและปริมาณของงาน ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่ตนถนัดมีปริมาณของงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความสนุกและเต็มใจจนไม่รู้สึกรำคาญเหนื่อย

15. ได้รับความชอบในผลงาน เมื่อใดก็ตามที่เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานขึ้นด้วยเหตุใดก็ตาม ผู้บังคับบัญชาอย่าโยนความผิดให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด ผู้บังคับบัญชามควรร่วมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการที่ผู้บังคับบัญชาลงมือร่วมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในบางโอกาส จะสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก เนื่องจากเขาเหล่านั้นมีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาเป็นกันเองและยอมรับเห็นด้วย

16. ช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดปัญหาหรือมีข้อขัดข้องในการทำงานต้องการคำแนะนำหรือชี้แจงโดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย ผู้บังคับบัญชาอาจเข้าช่วยเหลือแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่างๆ เหล่านั้นด้วยวิธีต่างๆ เช่น ให้คำแนะนำ ร่วมคิดหาวิธีแก้ปัญหา ลงมือร่วมแก้ปัญหา หรือข้อขัดแย้งกับผู้ปฏิบัติด้วย เทคนิคเหล่านั้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้งหรือปล่อยให้เขาทำงานอย่างโดดเดี่ยว

17. สร้างบรรยากาศในการทำงาน นับเป็นอีกหน้าที่อีกประการหนึ่งที่สำคัญของผู้นำซึ่งเป็นเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ โดยที่ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีทั้งสภาพกายและจิตใจ เช่น ห้องทำงานสะอาด ปลอดภัย อากาศถ่ายเทดี โต๊ะเก้าอี้ทำงานนั่งสบาย มีการสื่อสารที่ดี การประสานงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว บรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ทุกคนมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

18. การจัดเตรียมอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้พร้อมในการทำงาน เมื่อมีความพร้อมและความสะดวกก็จะทำงานได้รวดเร็ว

19. พยายามใช้อิทธิพลของกลุ่มใหญ่ดึงกลุ่มเล็ก โดยกระตุ้นให้กลุ่มบุคคลส่วนใหญ่กระทำเป็นอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ดึงผู้คนส่วนน้อยที่เหลือให้กระทำดีตามไปด้วย

20. ทดสอบประเมินผล ถ้ามีการทดสอบการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงข้อดี และข้อผิดพลาดในการทำงานของเขา จะทำให้เขาได้มีโอกาสปรับปรุง แก้ไขข้อผิดพลาดให้ดีขึ้น และเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของการทำงานของเขาเอง

ส่วนในมุมมองของนักจิตวิทยาเห็นว่าการสร้างแรงจูงใจ สร้างตนเองนั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จของแต่ละคน อาจแตกต่างกันตามเชื้อชาติ หรือประเทศ และความสนใจ แต่สามารถรวบรวมเป็นหลักใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. การอบรมเลี้ยงดู เป็นที่ยอมรับว่า การอบรมเลี้ยงดูที่บ้านจะมีผลโดยตรงต่อระดับแรงจูงใจของเด็ก พ่อแม่ที่รู้จักส่งเสริมให้เด็กรู้จักพึ่งตนเอง ไม่ปล่อยตามใจหรือเคร่งครัดมากเกินไปมีความสัมพันธ์ที่ดี มีความอบอุ่นในครอบครัว พ่อแม่รู้จักช่วยเหลือ กระตุ้นยกย่อง และทำโทษอย่างเหมาะสมก็จะมีผลให้เด็กมีระดับแรงจูงใจด้านผลสัมฤทธิ์สูงกว่าพ่อแม่ที่ฝึกให้ลูกพึ่งผู้อื่นตลอดเวลา ตามใจหรือเคร่งครัดจนเกินไป เด็กขาดความอบอุ่น ไม่ได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมหรือถูกทำโทษอย่างไรเหตุผล สำหรับการอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่ ผู้ปกครองพอจะสรุปได้ 4 แบบ คือ

1.1 การปล่อยปละละเลยหรือทอดทิ้ง ได้แก่ การไม่ยอมรับ ไม่เลี้ยงดูเอาใจใส่ ไม่สนใจไม่ให้ความสนใจ ไม่ให้ความรักความอบอุ่น ไม่คำนึงถึงความคิดหรือความรู้สึกของเด็ก จากการวิจัยพบว่าโดยทั่วไปเด็กที่ถูกทอดทิ้งมักจะเป็นคนที่วิตกกังวล ไม่มั่นใจ มีแรงจูงใจต่ำ ใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ รู้สึกตนเองไม่มีค่า มีความริษยา เรียกร้องความสนใจ ก้าวร้าว เป็นปฏิกิริยา และว่าห่วยเมื่อเป็นผู้ใหญ่มักจะลำบากในการให้และรับความรักความอบอุ่น

1.2 การเลี้ยงดูแบบควบคุมบังคับหรือแบบเผด็จการ ได้แก่ การกำหนดกฎเกณฑ์ และมาตรฐานที่เข้มงวดอย่างยิ่งและควบคุมอย่างเต็มที่ ให้โอกาสเด็กเป็นตัวของตัวเองน้อยมาก และมีการลงโทษเมื่อเด็กไม่ปฏิบัติตาม เด็กที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบนี้มักจะเป็นเด็กเรียบร้อยเชื่อฟัง ใฝ่สัมฤทธิ์ ไม่ก้าวร้าว มีความคิดริเริ่มและจินตนาการน้อยมาก มีลักษณะขี้อาย ไม่กล้า

1.3 การเลี้ยงดูแบบตามใจมาก ได้แก่ ปล่อยให้เด็กแสดงพฤติกรรมตามอำเภอใจ ไม่มีการลงโทษเด็กจึงไม่มีโอกาสเรียนรู้ว่าพฤติกรรมใดดีหรือไม่ดี เด็กที่ได้รับการตามใจมากมักจะนิสัยเสียเอาแต่ใจตนเอง เห็นแก่ตัว ไม่มีความเกรงใจ มักขัดขืนต่อผู้ใหญ่ ไม่สามารถอดทนต่ออุปสรรค เพื่อเป้าหมายระยะยาวเพราะมักจะได้อะไร โดยง่าย จึงมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

1.4 การเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตย ได้แก่ การเลี้ยงดูแบบให้ความรักมาก มีการควบคุมปานกลางจนถึงค่อนข้างน้อย และใช้เหตุผลในการฝึกระเบียบวินัย มักใช้แรงจูงใจด้วยวิธีการชมเชยมากกว่าการลงโทษ และเมื่อจำเป็นต้องลงโทษมักใช้วิธีการลงโทษทางจิตมากกว่าทางกาย ไม่ใช้อารมณ์ผูกพันกับเด็กจนเกินไป ต่างจากการเลี้ยงดูแบบตามใจมากตรงที่การเลี้ยงดูแบบตามใจมาก จะอาทรห่วงใยในเด็กจนเกินเหตุ ผลจากการเลี้ยงดูแบบรักมาก และควบคุมปานกลางจนถึงน้อย ลักษณะพฤติกรรมของเด็กจะเป็นเอกเทศเป็นตัวของตัวเองมาก ชอบให้ความร่วมมือ

มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบสูง มีวินัยในตนเองสูง แม้จะมีความอดทนทำงานปานกลาง แต่ก็มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง

2. การให้รางวัลและการทำโทษ รางวัลตามความหมายในที่นี้ อาจจะเป็นวัสดุ อุปกรณ์ สิ่งของ การชมเชย การให้เกียรติ หรือสิทธิพิเศษบางอย่าง ส่วนการทำโทษนั้นอาจหมายถึง การเขียนตี การตำหนิ การตัดสิทธิ์ กักบริเวณ ฯลฯ ทางด้านจิตวิทยานั้น ถือว่าการให้รางวัลจะมีผลต่อการเรียนรู้มากกว่าการลงโทษ เราถือว่าการให้รางวัลจะช่วยให้นักเรียนอยากจะเรียนรู้ ตรงข้ามกับการทำโทษ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์การเรียนรู้ หรือหยุดยั้งมิให้มีพฤติกรรมการเรียนรู้ต่อไป แม้ว่านักจิตวิทยาจะไม่ส่งเสริมการทำโทษ แต่การทำโทษก็อาจให้ได้ผลในเรื่องเกี่ยวกับการลบพฤติกรรมบางอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับ สกินเนอร์ (Skinner) ที่ได้เสนอแนะว่า หากจะให้การทำโทษบังเกิดผลดีจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ถ้าจะมุ่งใช้การทำโทษเพื่อมิให้ผู้เรียนทำอย่างใดอย่างหนึ่ง การทำโทษจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอ มิใช่ว่าทำบ้างไม่ทำบ้าง จะต้องทำโทษทุกครั้งที่มีการกระทำนั้นๆ ขึ้น

2.1 การทำโทษต้องทำทันที อย่าปล่อยให้เนิ่นนาน เมื่อมีการประพฤติดีขึ้น จะต้องทำโทษโดยปัจจุบัน ถ้าปล่อยให้วันานการทำโทษจะไม่มีผล

2.3 เมื่อทำโทษลงไปแล้ว ควรจะได้สอนให้รู้ทันทีว่า เหตุใดจึงได้รับโทษ และวิธีหลีกเลี่ยงการถูกทำโทษเช่นนี้จะต้องทำอย่างไรบ้าง

3. การทดสอบ เรื่องการทดสอบกับการจูงใจนี้ ได้มีการศึกษามากมาย ซึ่ง สตีเฟนส์ (Stephens) ได้พบว่าในระดับวิทยาลัยนั้น ผลการวิจัยบ่งว่า การทดสอบครั้งหรือสองครั้งต่อภาคเรียนจะมีผลพอๆ กับการสอบบ่อยๆ ส่วนในชั้นมัธยมพบผลที่ต่างกัน คือการสอบหลายครั้ง แต่แต่ละครั้งห่างกันประมาณ 2 สัปดาห์ รู้สึกว่าจะมีประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจสูง การทดสอบทุกวันจะให้ผลต่อการจูงใจน้อยกว่าไม่มีการทดสอบเลย

การทดสอบนับว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจภายนอก เพื่อจะให้การทดสอบมีผลต่อการจูงใจภายในของนักเรียน ครูน่าจะใช้ผลการสอบให้เกิดประโยชน์มากขึ้น โดยวิธีการย่อยๆ ดังนี้

- 1) ให้เด็กรู้ความก้าวหน้าทุกครั้ง และเปรียบเทียบกับครั้งก่อนๆ
- 2) แนะนำให้เขาจับจุดบกพร่องของตนเอง
- 3) ให้เขาหาวิธีปรับปรุงข้อบกพร่องของตนเอง
- 4) ให้กำลังใจแก่เด็ก ให้เขามีความหวัง หรือมองเห็นเส้นทางในการเรียนรู้สิ่งอื่น

ต่อไป

4. การให้รู้ผลการกระทำ มีผลการวิจัยอยู่มากที่สนับสนุนวิธีการให้นักเรียนรู้ผลการกระทำ ว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีการวิจัยแบบทดสอบที่สำคัญมากขึ้นหนึ่ง ได้แก่ การทดลองเกี่ยวกับการขว้างเป่า การทดลองนี้จะแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 พวก พวกแรกเมื่อขว้างไปแล้วไฟจะดับ ซึ่งจะไม่ทราบผลว่า ขว้างถูกหรือผิด โกล้หรือไกลจากเป่าเพียงใด ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งจะเห็นความก้าวหน้าของตนเองทุกกระยะ ผลการทดลองปรากฏว่า กลุ่มที่รู้ผลการกระทำของตนเองจะก้าวหน้าไปเรื่อยๆ ต่างจากอีกกลุ่มหนึ่งที่ไม่ทราบผลการกระทำจะรู้สึกเบื่อและท้อแท้ที่จะทำต่อไป อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ การทดลองของ บราวน์ (Brown) ซึ่งทดลองกับเด็กชั้นประถม โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ให้แต่ละกลุ่มทำเลขทุกวัน วันละ 10 นาที ตลอดเวลา 1 เดือน เขาได้หมั่นเขียนบอกผลคะแนนแสดงความก้าวหน้าของบางกลุ่ม ผลปรากฏว่า ถ้ากลุ่มใดมีการบอกคะแนนแสดงความก้าวหน้าในผลงานกลุ่มนั้นมักจะมีความตั้งใจสูง

5. การแข่งขัน การแข่งขันอาจแบ่งได้เป็นการแข่งขันกับตนเองและการแข่งขันกันเป็นกลุ่ม เซอร์ลอค ได้ทำการทดลอง โดยการนำนักเรียน 155 คน มาแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มควบคุมกับกลุ่มทดลองทั้ง 2 กลุ่มนี้จะไม่มี การได้เปรียบกันในเรื่องเพศ อายุ และความสามารถ ในกลุ่มทดลองยังแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยๆ อีกทุกคนในกลุ่มทดลองจะแข่งขันกันทำเลข วิธีการแข่งขันมี 2 แบบ คือ แต่ละคนในกลุ่มทดลองจะแข่งขันกันเอง เพื่อชิงความเป็นเลิศในกลุ่ม และนำเอาคะแนนของทุกคนในกลุ่มมารวมกัน เพื่อประกาศกลุ่มที่ชนะเลิศพร้อมทั้งรายชื่อของสมาชิกในกลุ่มนั้น ส่วนกลุ่มควบคุมไม่มีการแข่งขันทุกคนต่างทำของตนเองไปการทดลองใช้เวลา 1 สัปดาห์ ผลปรากฏว่า กลุ่มทดลองจะมีคะแนนสูงกว่ากลุ่มควบคุม โดยเฉพาะกลุ่มทดลองในระดับประถมปีที่ 4 จะมีความพยายามมากกว่าชั้นประถมปีที่ 6 กลุ่มนักเรียนอ่อนจะพยายามมากกว่ากลุ่มนักเรียนเก่ง นอกจากนี้ยังมีผู้ทำการทดลองอีกหลายคนล้วนแต่สรุปผลคล้ายกันว่า การจูงใจในการเรียนวิชาในชั้นนั้นวิธีการแข่งขันให้ผลดีกว่าวิธีร่วมมือ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการแข่งขันจะมีคุณค่าในด้านการสร้างแรงจูงใจ แต่ครูก็ต้องระวังเพราะบางครั้งการแข่งขันระหว่างกลุ่มอาจนำมาซึ่งการแตกความสามัคคี เกิดความอิจฉาริษยา และอาจทำให้เกิดปัญหาทางอารมณ์ เช่น ความคับข้องใจ (Frustration) ความวิตกกังวล (anxiety) หรือมีปมด้อย ฯลฯ

6. การตั้งระดับความมุ่งหวัง เนื่องจากการที่มีความรู้สึคิดว่าได้ประสบผลสำเร็จเกี่ยวกับผลงานนั้น เป็นพลังใจที่สำคัญในการเรียนของเด็กโดยทั่วไป ครูจึงมีหน้าที่ที่จะต้องพยายามสอนและแนะแนวทางให้เด็กรู้จักตั้งระดับความมุ่งหวัง ถ้าตั้งระดับความมุ่งหวังสูงเกินไป เด็กจะประสบแต่ความล้มเหลว ซึ่งนอกจากจะทำให้เบื่อหมดกำลังใจในการเรียนแล้ว ยังจะเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวและบั่นทอนสุขภาพจิตของเด็กอีกด้วย ในทางตรงข้ามการตั้งระดับความมุ่งหวังที่ต่ำ



เกินไปก็เป็นการฝึกนิสัยอันเลวชยาไม่กระตือรือร้น ซึ่งเป็นผลร้ายต่อความก้าวหน้าในชีวิตอนาคตของเด็ก สรุปได้ว่าการสร้างแรงจูงใจ หรือการจูงใจนั้น ควรทำในลักษณะดังนี้

- 6.1 ปลุกฝังให้มีความรับผิดชอบ
- 6.2 มอบหมายหน้าที่การงานที่น่าสนใจให้
- 6.3 พยายามให้เกิดความรู้สึกว่าประสบความสำเร็จ
- 6.4 ให้การยอมรับนับถือในความสามารถ
- 6.5 สนับสนุนให้มีความมานะพยายาม เกิดการแข่งขัน
- 6.6 ให้โอกาสที่จะมีความเจริญก้าวหน้า

### 1.6 ประโยชน์ของแรงจูงใจ

สุพัตรา สุภาพ (2536: 125-126) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร และแก่หมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างกำลังขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ช่วยทำให้การควบคุมการดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ในองค์กร
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกายสุขใจในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะมีอยู่คู่หัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น
8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### 1.7 แรงจูงใจด้านผลตอบแทน

ค่าตอบแทน (Compensation) คือ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน. 2556 : ออนไลน์) จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของค่าตอบแทนไว้ในหลายรูปแบบ ดังนี้

กำลัง ประสพสุข โชคมณี และคณะ (2547: 2) ได้แบ่งค่าตอบแทนเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) พิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ประกอบด้วย สิ่งตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส และค่านายหน้าการขาย

1.2 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) ได้แก่ บริการและประโยชน์นอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรงที่ลูกจ้างได้รับ เช่น การประกันสุขภาพและชีวิต ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ทางสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาลูก เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non- Financial Compensation) ประกอบด้วย สิ่งที่ทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจที่ได้รับการทำงานในองค์กรหรือกิจการของนายจ้าง ซึ่งพิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ

2.1 ด้วงาน (The Job) ลักษณะของงานที่ทำให้ลูกจ้างพึงพอใจ เช่น งานที่น่าสนใจ ความท้าทายของงาน ความรับผิดชอบ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นต้น

2.2 สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของงาน (Job Environment) ได้แก่ นโยบาย ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ทีมงาน สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย การยืดหยุ่นเวลาทำงาน การมีส่วนร่วมในงาน เป็นต้น

Mondy & Noe (2005) ได้แบ่งประเภทของค่าตอบแทนออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) เป็นค่าตอบแทนที่ จ่ายเป็นเงินหรือสามารถตีค่าเป็นประโยชน์เชิงเศรษฐกิจหรือเป็นตัวเงินให้แก่ลูกจ้าง แบ่งย่อยได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ซึ่งประกอบด้วย เงินเดือน (Salaries) หมายถึง จำนวนเงินที่ลูกจ้างได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานถือเป็นเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นเดือน และถือเป็นรายได้ประจำ โดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลง

1.2 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) เป็นรางวัล ที่ให้แก่พนักงาน หรือประโยชน์ที่ผูกพันกับพนักงาน เนื่องจากพนักงานเป็น สมาชิกขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ในการดึงดูด รักษาและจูงใจพนักงาน

2. ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non- Financial Compensation) ค่าตอบแทนรูปแบบนี้ จะมาจากงานที่พวกเขาทำ หรือสภาพแวดล้อมจากการทำงาน ได้แก่

## 2.1 ด้วงงาน (The Job) ประกอบด้วย

1) ทักษะที่หลากหลาย (Skill Variety) งานที่ปฏิบัติเรียกร้องความต้องการระดับความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะหลากหลายแค่ไหนเพียงใด เพื่อผู้ปฏิบัติจะได้ใช้ความรู้ความสามารถหลายชนิดที่ตนมี

2) เอกลักษณะของงาน (Task Identity) งานที่ปฏิบัติต้องการระดับแห่งความสำเร็จสมบูรณ์ในตัวเองมากน้อยเพียงใด

3) ความสำคัญของงาน (Task Significance) ระดับผลกระทบของงานที่มีผลต่อผู้อื่นถือว่าเป็นความสำคัญของงาน

## 2.2 สภาพแวดล้อมในงาน (The Job Environment)

1) นโยบายที่ใช้ (Sound and Policies) นโยบายทรัพยากรบุคคลต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ การละเลยพนักงานหรือการใช้นโยบายที่เข้มงวดมากเกินไปนั้นจะส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรและพนักงาน ความสามารถของพนักงาน องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พนักงานทุกคนต้องมีความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม

2) เพื่อนร่วมงานที่รู้ใจ (Congenial Co-Worker) คนส่วนใหญ่ต้องการการยอมรับในกลุ่มและเป็นกลุ่มงานที่สามารถทำงานร่วมกันได้

3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและเอื้อต่อสุขภาพอนามัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของลูกจ้าง การลดหย่อนการทำงานต่อสัปดาห์ การแบ่งงาน การทำงานนอกเวลาและการเกษียณอายุ

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ มีหลายทฤษฎีและแตกต่างกันไป เราสามารถแบ่งทฤษฎีของแรงจูงใจได้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories of Motivation) และกลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ (Process Theories of Motivation) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นทฤษฎีต่าง ๆ ได้ดังนี้

### 1. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

อับราฮัม มาสโลว์ เป็นนักจิตวิทยาอยู่ที่มหาวิทยาลัยแบรนดิส์ ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งขึ้นมา มาสโลว์ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุด ขอบข่ายของมาสโลว์จะอยู่บนพื้นฐานของสมมุติฐานรากฐาน 3 ข้อ คือ

1) บุคคล คือ สิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาเข้าได้ ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้นสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจ

2) ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับชั้น จากความต้องการพื้นฐาน เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน เช่น ความสำเร็จ

3) บุคคลที่จะก้าวไปสู่ความต้องการระดับต่อไปเมื่อความต้องการระดับต่ำลงมาได้ถูกตอบสนองอย่างดีแล้วเท่านั้น นั่นคือ คนงานจะมุ่งการตอบสนองความต้องการ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยก่อน ก่อนที่จะถูกจูงใจให้มุ่งไปสู่การตอบสนองความต้องการทางสังคม

มาสโลว์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ มีลำดับชั้น ความต้องการ (Hierarchy of Needs) 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) จะอยู่ลำดับต่ำที่สุด ความต้องการพื้นฐานมากที่สุดที่ระบบโดยมาสโลว์ ความต้องการเหล่านี้จะหมายถึงแรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย เพื่อการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ บริษัทจะต้องให้เงินเดือนอย่างเพียงพอแก่บุคคลที่พวกเขาจะรับภาระสภาพการดำรงชีวิตอยู่ได้ (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย) ในทำนองเดียวกันเวลาพักจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของงานด้วยที่เปิดโอกาสให้บุคคลตอบสนองความต้องการทางร่างกายของพวกเขาได้ บริษัทมากขึ้นทุกทีกำลังมีโครงการออกกำลังกายนี้จะช่วยให้พนักงานมีสุขภาพดีด้วยการตอบสนองความต้องการทางร่างกายของพวกเขา บุคคลที่หิวจนเกินไปหรือเจ็บป่วยจนเกินไปยากที่จะมีส่วนช่วยต่อบริษัทของพวกเขาได้อย่างเต็มที่ โดยทั่วไปความต้องการทางร่างกายจะถูกตอบสนองด้วยรายได้ที่เพียงพอและสภาพแวดล้อมของงานที่ดี เช่น ห้องน้ำสะอาด แสงสว่างที่เพียงพอ อุณหภูมิที่สบายและการระบายอากาศที่ดี

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการลำดับที่สองของมาสโลว์ จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยจะหมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ บริษัทสามารถทำได้หลายสิ่งหลายอย่างเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการความปลอดภัย ตัวอย่างเช่น บริษัทอาจจะให้การประกันชีวิตและสุขภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย กฎและข้อบังคับที่ยุติธรรมและสมควร และการยอมให้มีสภาพแรงงาน

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) คือ ความต้องการระดับสามที่ระบุโดยมาสโลว์ ความต้องการทางสังคมจะหมายถึงความต้องการที่จะเกี่ยวพันการมีเพื่อนและการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่น เพื่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม บริษัทอาจจะกระตุ้นการมีส่วนร่วมภายในกิจกรรมทางสังคม เช่น งานเลี้ยงของสำนักงาน ทีมฟุตบอลหรือโบว์ลิ่งของบริษัทจะให้

โอกาสของการตอบสนองความต้องการทางสังคมด้วยการเป็นสมาชิกสโมสรของบริษัทจะให้โอกาสที่ดีแก่ผู้บริหารเพื่อ “การสร้างเครือข่าย” กับผู้บริหารคนอื่น ในขณะที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมของพวกเขาได้ด้วย ก่อนหน้านี้เราได้กล่าวถึงโครงการสุขภาพจะช่วยตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้ โครงการสุขภาพนี้สามารถช่วยตอบสนองความต้องการทางสังคมได้ด้วย ความจริงแล้วการทำงานหรือการเล่นกีฬากับเพื่อนร่วมงานจะให้โอกาสที่ดีเยี่ยมต่อการมีเพื่อน การวิจัยแสดงให้เห็นว่าความต้องการทางสังคมจะถูกกระตุ้นภายใต้สภาวะที่ “ความไม่แน่นอนทางองค์กร” มีอยู่ เช่น เมื่อความเป็นไปได้ของการรวมบริษัทได้ถูกคุกคามมั่นคงของงาน ภายใต้สภาวะเช่นนี้บุคคลจะแสวงหาความเป็นมิตรจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังเป็นไปอยู่

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) คือ ความต้องการระดับที่สี่ ความต้องการเหล่านี้หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเองและการชมเชยจากบุคคลอื่น ความต้องการชื่อเสียงและการยกย่องจากบุคคลอื่นจะเป็นความต้องการประเภทนี้ ตัวอย่างเช่น พวกเขาอาจจะได้รับเชิญงานเลี้ยงเพื่อที่จะยกย่องความสำเร็จที่ดีเด่น การพิมพ์เรื่องราวภายในจดหมายข่าวของบริษัท เพื่อที่จะพรรณนาความสำเร็จของบุคคล การให้กุญแจห้องน้ำ แก่ผู้บริหาร การให้ที่จอดรถยนต์ส่วนบุคคล และการประกาศ “บุคคลดีเด่น” ประจำเดือน ล้วนแต่เป็นตัวอย่างของสิ่งที่สามารถกระทำเพื่อการตอบสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การให้รางวัลเป็นนาฬิกาและเพชรแก่การบริการที่ดีและรางวัลตราถูก เช่น ที-เชิร์ต และเหยือกเบียร์จะมีประโยชน์ต่อการยกย่องด้วย

5. ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) คือ ความต้องการระดับสูงสุด บุคคลมักจะต้องการโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน หรือพวกเขาอาจต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ บริษัทได้พยายามจูงใจบุคคลเหล่านี้ด้วยการเสนอตำแหน่งที่ท้าทายแก่พวกเขา ความต้องการความสมหวังของชีวิต คือ ความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิตจะแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขา การเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่

มาสโลว์ แบ่งความต้องการ 5 ชั้น ออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. ระดับความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย
2. ระดับความต้องการขั้นสูง (Growth Needs) ได้แก่ ความต้องการความรัก และความเป็นเจ้าของ ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น และความต้องการประจักษ์ตน



ภาพที่ 2.2 ลำดับชั้นความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์

ความต้องการขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 4 มีรายละเอียดคล้ายคลึงกับความต้องการของนักจิตวิทยาคนอื่น ความต้องการที่จะตระหนักในความสามารถของตนเองหรือรู้จักตนเอง เมื่อความต้องการใน 4 ชั้นแรกได้รับการสนองตอบอย่างเพียงพอ คนเราก็จะมีความต้องการที่จะรู้จักตนเองตามสภาพที่เป็นอยู่ ต้องการเข้าใจถึงความสามารถ ความสนใจ ความถนัด และความต้องการของตนเอง โดยไม่มีการป้องกัน บิดเบือน พร้อมทั้งจะเปิดเผยตนเอง พิจารณาตนเองด้วยใจเป็นธรรมยอมรับข้อบกพร่องของตนเองได้ เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่ได้อย่างเต็มที่เต็มภาคภูมิ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นพื้นฐานในการเลือกอาชีพ ถ้าทำความเข้าใจตนเองได้ถูกต้องเลือกงานถูก ก็มีความสุข ทำงานได้เต็มความสามารถส่วนใหญ่แล้วคนเราจะพัฒนาถึงขั้นที่ 4 เมื่อใดที่คนเราสนองตอบความต้องการในขั้นที่ 4 อย่างเพียงพอ คือเป็นคนที่เหมาะสมความสำเร็จได้รับการยอมรับ เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เขาก็จะเป็นคนที่มองเห็นศักดิ์ศรีและคุณค่าของตน และจะพัฒนามาถึงขั้นที่ 4 คือ พร้อมทั้งจะยอมรับจุดอ่อน และจุดบกพร่องของตนมากขึ้น พร้อมทั้งเปิดเผยตนเอง เปิดใจกว้างรับฟังคำวิพากวิจารณ์ต่างๆ เกี่ยวกับตนเองได้อย่างสบายใจโดยไม่โกรธไม่วิตกกังวล ไม่ถือว่าคำตำหนิติเตียน หรือคำวิจารณ์เหล่านั้นจะทำให้ตนเองเสียหน้า หรือเสียศักดิ์ศรี

เรียกว่า คนนั้นๆ “รู้จักตนเองตรงตามสภาพ” (Gilmer: 1975 และพรรรณี ชูทัย เจนจิต: 2524) ความต้องการและแรงขับนั้นบางครั้งอาจใช้ในความหมายเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการทางกายภาพ ซึ่งบางครั้งก็เรียกว่าแรงขับทางกายภาพ เช่น ความต้องการทางเพศก็อาจเรียกได้ว่าเป็นแรงขับทางเพศ เป็นต้น บางครั้งก็ใช้ในประเด็นที่ว่าแรงขับนั้นเป็นผลเนื่องมาจากความต้องการ ซึ่งจะต้องระวังไว้ว่า เมื่อบุคคลมีความต้องการมาก ไม่ได้หมายความว่า เขามีแรงขับมากเช่นกัน เช่น กรณีของคนอดอาหารประท้วงรัฐบาล จะพบว่าร่างกายของเขาขาดอาหาร ซึ่งแน่นอนต้องเกิดความต้องการอาหาร แต่ทว่าแรงขับของการไปหาอาหารของเขามีน้อยมาก นั่นคือเขาไม่พยายามที่จะไปหาอาหารเพื่อสนองความพึงพอใจความต้องการอาหารของเขานั่นเอง

ตารางที่ 2.1 แสดงรายละเอียดลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ จำแนกตามระดับความต้องการ

สิ่งเร้า	ทำให้เกิดความต้องการ	ระดับความต้องการ
- อาหาร น้ำ	- หิว กระจาย	(1)
- เครื่องนุ่งห่ม	- ห่อหุ้มร่างกายตามอากาศและอุณหภูมิ	ความต้องการทางด้านร่างกาย
- ที่อยู่อาศัย การตกแต่งสถานที่	- ที่พักผ่อน คลายอารมณ์	
- เพศตรงข้าม (การแต่งกาย พฤติกรรมการแสดงออก ต่างๆ)	- ความต้องการทางเพศ	
- ยา อุปกรณ์และเวชภัณฑ์ เครื่องป้องกันอันตราย อาหารเสริมบำรุงร่างกาย ยา ชูกำลัง อุปกรณ์บริหารร่างกาย	- ปกป้องตนเอง	(2) ความต้องการทางด้านความมั่นคงและปลอดภัย
- อุบัติเหตุ โรคภัยไข้เจ็บ การเกิดภัยธรรมชาติ	- การหลีกเลี่ยง	
- สิ่งของที่แสดงถึงสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างบุคคล (ได้แก่ของขวัญ บัตรอวยพร ภาพวาด)กิจกรรมและสถานการณ์ สร้างความสัมพันธ์	- สร้างสัมพันธภาพ	(3) ความต้องการทางด้านความรักและความเป็นเจ้าของ
- สามีคู่	- ความรักจากผู้อื่น ความเป็นเจ้าของ	

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

สิ่งเร้า	ทำให้เกิดความต้องการ	ระดับความต้องการ
- สื่อที่แสดงความรัก ความเข้าใจ (เช่น เพลง หนังสือ โรแมนติก ภาพยนตร์ หรือบทกวีความรัก ต่างๆ)		
- ตำแหน่ง เครื่องแบบ โลโก้ยศ ถ้วยรางวัล ใบปริญญา	- ต้องการประสบความสำเร็จ ให้ ผู้อื่นยกย่องนับถือ และต้องการ อำนาจ	(4) ความต้องการ ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น
- งานหรือกิจกรรมที่พอใจ	- การพิสูจน์ตนเอง	(5)
- สถานที่หรือสถานการณ์ที่สร้าง ให้บุคคลเกิดความสุขทางใจ	- ความสุขส่วนตัว และความสงบ	ความต้องการ ประจักษ์ตน

นอกจากนี้ ยังมีสิ่งเร้าภายนอกที่กระตุ้นให้เกิดความต้องการอื่น ๆ เช่น

1. สิ่งเร้าที่กระตุ้นสายตา ได้แก่ สี แสง และรูปทรงต่างๆ
2. สิ่งเร้าที่กระตุ้นหู ได้แก่ เสียงและความสั่นสะเทือน
3. สิ่งเร้าที่กระตุ้นจมูก ได้แก่ กลิ่นต่างๆ
4. สิ่งเร้าที่กระตุ้นลิ้น ได้แก่ อาหาร และน้ำ
5. สิ่งเร้าที่กระตุ้นผิวหนัง ได้แก่ อุณหภูมิ

แต่บางครั้งอาจพบว่า “สิ่งเร้าภายนอกที่มากเกินไปจนเกินความต้องการ หรือเกินการรับรู้ของบุคคล อาจทำให้ความต้องการของบุคคลลดลงได้”

มาสโลว์ เชื่อว่าความต้องการเหล่านี้จะถูกเรียงลำดับจาก “ต่ำสุด” ไปยัง “สูงสุด”

มาสโลว์กล่าวว่า เมื่อต้องการ ณ ระดับ “ต่ำสุด” ร่างกายได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการ ณ ระดับ “สูงขึ้น” ต่อไป ความปลอดภัย จะมีความสำคัญมากที่สุดและต่อไปตามลำดับ ตามทฤษฎีของมาสโลว์แล้ว บุคคลจะถูกจูงใจให้ตอบสนองความต้องการระดับต่ำก่อนที่พวกเขาจะพยายามตอบสนองความต้องการระดับสูง ยิ่งกว่านั้นเมื่อความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้วความต้องการนี้จะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจที่มีพลังต่อไปอีก ทฤษฎีของมาสโลว์จะถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ได้ถูกตอบสนองจะเป็นปัจจัยที่ปลุกเร้าพฤติกรรมของบุคคล เมื่อความต้องการได้ถูกตอบสนองตามสมควรแล้วความต้องการเหล่านี้จะหยุดเป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมในการนำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ไปใช้ในหน่วยงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลัก



ของการสร้างแรงจูงใจ ความต้องการในระดับต่ำอาจได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนและในส่วนที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดแรงจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป เช่น ในหน่วยงานที่จัดให้มีรายได้พอสมควรแล้วและสภาพแวดล้อมของงานดีแล้ว การปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ให้ดีขึ้นจะไม่เพิ่มแรงจูงใจเลยเนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่ได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับนี้เป็นอย่างดีแล้ว

## 2. ทฤษฎี ERG (Alderfer's Existence Relatedness Growth Theory)

แอลเดอร์เฟอร์ ได้พัฒนาทฤษฎี ERG โดยยึดถือพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีของมาสโลว์โดยตรง แต่มีการสร้างรูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ คือ แอลเดอร์เฟอร์ ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ แองโลวิก (ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2534: 431) ได้ทำการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ และพบว่าผลการวิจัยไม่ตรงกับทฤษฎีดังกล่าว คือ การตอบสนองความต้องการของบุคคลไม่ได้เป็นไปในลักษณะตามลำดับขั้นดังที่มาสโลว์อ้าง จึงมีผู้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจ ERG Theory ของแอลเดอร์เฟอร์ (ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2534: 433) ว่าคนเรามีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

- 1) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) ซึ่งเป็นความต้องการทั้งหลายที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางสรีระและความต้องการความปลอดภัย
- 2) ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness needs) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์กับคนรอบข้างอย่างมีความหมาย
- 3) ความต้องการที่จะเจริญงอกงาม (Growth needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง

ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์นั้น ความต้องการจะได้รับการตอบสนองเป็นขั้นๆ และก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย ๆ กล่าวคือ เมื่อใดที่ความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับที่สูงขึ้นก็จะมีผลในการจูงใจ ซึ่งทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ ก็มีสภาพเหมือนกันแต่จะมีการเคลื่อนตัวถอยหลังถ้าความต้องการที่อยู่ต่ำกว่า และจากความจริงข้อนี้ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความต้องการก้าวหน้า หรือความต้องการความสัมพันธ์ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ แอลเดอร์เฟอร์ ชี้ให้ทราบว่าประเภทของความต้องการที่อยู่ต่ำลงไปจะมีความสำคัญในการจูงใจทันที ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าคุณเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมมีความต้องการเพื่อน เช่น การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรหรือสมาคมต่างๆ

- 4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem of status needs) เป็นความต้องการมีเกียรติยศ มีฐานะดีในสังคม ได้รับการยกย่องนับถือจากบุคคลทั่วไป

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จดังที่คาดหวังไว้ (Self actualization or self realization needs) ความต้องการนี้นับเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ใฝ่ฝันไว้

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ ก็คือทฤษฎีของมาสโลว์นั่นเอง แตกต่างกันแต่เพียงว่าแอลเดอร์เฟอร์ไม่ยอมรับเรื่องการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น เขาเสนอว่าการตอบสนองความต้องการทั้งสามอย่างนั้น สามารถที่จะเกิดขึ้นเมื่อไรก็ได้ จะตอบสนองเมื่อไรก็ได้ ไม่จำเป็นต้องตอบสนองตามลำดับขั้น ข้ามไปข้ามมาก็ได้ และนอกจากนั้นความต้องการทั้ง 3 ประเภท อาจเกิดขึ้นพร้อมกันทีเดียวเลยก็ได้

นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีอีกทฤษฎีหนึ่งซึ่งขยายความทฤษฎีของมาสโลว์ ทฤษฎีนี้ได้แก่

ทฤษฎีแรงจูงใจทางสังคม ของเฮร์ซเบิร์ก (สงวน สุทธิธรรมเลิศ, 2529: 117) ทฤษฎีนี้ได้ศึกษาถึงจิตวิทยาของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งที่จะจูงใจให้บุคคลที่ประกอบอาชีพต่างๆ มักจะประกอบด้วยปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยในการกระตุ้น (Motivation factors) 6 ประการ ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน
2. การได้รับการยอมรับ
3. ความก้าวหน้า
4. ลักษณะของงาน
5. โอกาสที่จะก้าวหน้า
6. ความรับผิดชอบ

ซึ่งเป็นสิ่งที่จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือปัจจัยในการกระตุ้นนี้จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานนั้นอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### 3. ทฤษฎีแรงจูงใจทางสังคม ของเฮร์ซเบิร์ก

เฮร์ซเบิร์ก (สุนทร อนนต์ศิริพร, 2532: 13-16) ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล กล่าวคือ 1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) 2. ปัจจัยบำรุง (Maintenance Factor)

#### 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

(1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

(2) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

(3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำพายุให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

(4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

(5) ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

## 2) ปัจจัยค่าจูน (Maintenance Factor)

หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

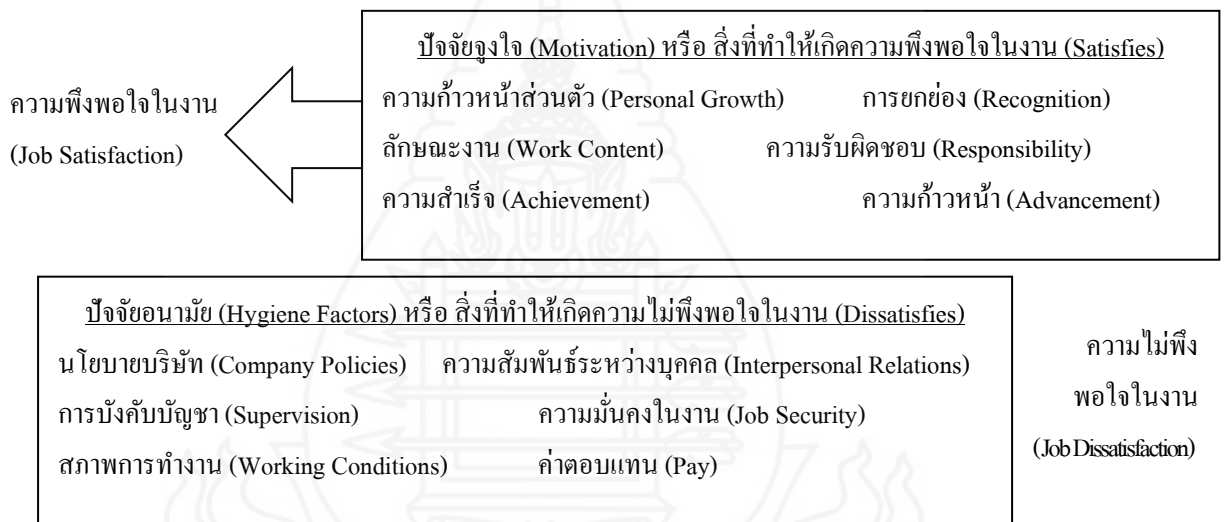
(1) เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

(2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

(3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

(4) สถานะของอาชีพ อาชีพหมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

- (5) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
- (6) สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ อีกด้วย
- (7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุข และพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่
- (8) ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร
- (9) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร



ภาพที่ 2.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ตามทฤษฎีของเฟรดरिक เฮอส์เบอร์ก

เฮอส์เบอร์ก ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์กรประกอบทางด้านจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าเป็นลบก็จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงานอย่างไรก็ดี ส่วนองค์กรประกอบทางด้านค่าจูงใจหรือสุขอนามัยถ้ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างไร เนื่องจากองค์กรประกอบทางด้านปัจจัยค่าจูงใจหรือสุขอนามัยนี้มีหน้าที่ค่าจูงใจ หรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่าทั้งสองปัจจัยต้องมีในเชิงบวกเท่านั้น จึงจะทำให้ความพึงพอใจในงานของบุคคลเพิ่มมากขึ้น

#### 4. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

ทฤษฎีการจูงใจอีกหนึ่งทฤษฎีที่ใกล้เคียงกับทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เข้าใจง่ายและเป็นที่แพร่หลายโดยทั่วไป ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงสมมติฐานของมนุษย์ที่มีลักษณะแตกต่างกันอย่างชัดเจน นั่นคือ ทฤษฎี X นั้น มองบุคคลไปในแง่ลบ ส่วนทฤษฎี Y ก็มองบุคคลไปในแง่บวก ทฤษฎี X จะมีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ดังนี้

- 1) โดยปกติแล้ว มนุษย์จะมีนิสัยไม่ชอบทำงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุด
- 2) เนื่องจากการที่มนุษย์ไม่ชอบทำงานจึงจำเป็นต้องมีการบังคับ ควบคุม และลงโทษ เพื่อให้เขาทำงาน
- 3) การทำงานของมนุษย์โดยทั่วไปนั้นจะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน แต่ต้องการความมั่นคงในการทำงานเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y จะมีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ดังนี้

- 1) การใช้ความพยายามทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงานนั้นเป็นเรื่องธรรมชาติเช่นเดียวกับการละเล่นและการพักผ่อน
- 2) การควบคุมจากภายนอกและการขู่ว่าจะทำโทษ ไม่ใช่วิธีการเดียวที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรเป็นผลได้ มนุษย์จะใช้เวลาควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์ตามที่เขารู้สึกพอใจ
- 3) ความผูกพันกับวัตถุประสงค์ต่างๆ นั้น ขึ้นอยู่กับรางวัลซึ่งจะควบคู่ไปกับความสำเร็จของเขา เช่น การปฏิบัติงานและทำสำเร็จได้ด้วยตนเอง การทำงานนั้นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เป็นต้น
- 4) ภายใต้สภาพที่เหมาะสม มนุษย์จะไม่เรียนรู้แต่เฉพาะการยอมรับว่ามีความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบด้วย
- 5) ความสามารถในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กรนั้นมีอยู่อย่างกว้างขวางในหมู่มนุษย์
- 6) ภายใต้เงื่อนไขของชีวิต สังคม อุตสาหกรรมใหม่ ศักยภาพด้านสติปัญญาของมนุษย์ได้ถูกนำมาใช้แต่เพียงบางส่วนเท่านั้น

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีนี้มีลักษณะตรงกันข้ามอย่างชัดเจน หากผู้บริหารผู้ใดมีสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์แบบ X เขาก็จะเห็นมนุษย์ไปในแง่ลบและเห็นว่าเป็นมนุษย์ที่ใช้เหตุผลทางเศรษฐกิจ (economic man) จึงต้องใช้การคุกคามว่าจะลงโทษหรือใช้การ

ลงโทษ (stick) เพื่อให้เขาทำงาน แต่ก็อาจกระตุ้นใจด้วยสิ่งจูงใจที่จับต้องได้ (tangible incentives) หรือสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน (financial incentives) พร้อมๆ กับบริหารโดยการสั่งการและเน้นการใช้ระเบียบวินัย และอำนาจหน้าที่อย่างมากในการควบคุมในทัศนระของ แม็กเกรเกอร์ สังคมที่ประชาชนมีระดับการครองชีพค่อนข้างต่ำและมีภาวะขาดแคลนงานแล้ว ทฤษฎี X จะเป็นทฤษฎีที่นำไปใช้ได้ผลดีตรงกันข้ามกับทฤษฎี X แม็กเกรเกอร์ ก็ได้ทฤษฎี Y ขึ้นเพื่อใช้ในสังคมที่มีระดับการพัฒนาสูงกว่า ซึ่งบุคคลมักจะมีระดับการศึกษาดี มีมาตรฐานการครองชีพสูง ในสังคมแบบนี้บุคคลจะมีโอกาสหางานทำได้ง่าย สำหรับสังคมลักษณะนี้จะเห็นได้ว่า ทฤษฎี X น่าจะใช้ไม่ได้ผลตรงกันข้ามคนในสังคมที่พัฒนาแล้วมักจะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำพอเพียงแล้ว ดังนั้น เขาจึงมีความต้องการในชื่อเสียง การยอมรับ ตลอดจนการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต คนพวกนี้มักจะแสวงหาสิ่งที่มีค่าไปกว่าเงินทอง ในทฤษฎี Y นี้ นักบริหารจะมองมนุษย์ว่าเป็นคนที่ชอบสังคม (social man) มิใช่มองเป็นคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเหมือนในทฤษฎี X ดังนั้นนักบริหารจึงต้องจูงใจเขาเหล่านั้น ด้วยสิ่งจูงใจที่มีใช้ตัวเงิน (non-financial incentives) หรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ (intangible incentives) และเปิดช่องทางให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบควบคุมตนเองเพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่เขาได้ผูกพันไว้มากกว่าที่จะมาคอยควบคุม ตรวจสอบตราดูแลกันอย่างไรก็ตาม

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y นี้ อาจนำไปเปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เบอร์เกอร์ และทฤษฎี อี.อาร์.จี ของอันเดอร์เฟอร์ ในลักษณะที่ว่าทฤษฎี X นั้น มีสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ที่ต้องการตอบสนองความต้องการในระดับต่ำในทัศนระของมาสโลว์ หรือการดำรงชีพในทัศนระของ อันเดอร์เฟอร์ ซึ่งอาจใช้ปัจจัยอนามัย หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการจูงใจตามทัศนระของเฮอรัลด์เบอร์เกอร์ ตรงข้ามกับทฤษฎี Y ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ที่ต้องการตอบสนองความต้องการในระดับสูง ไม่ว่าจะมีความรับผิดชอบ มีความริเริ่มในการทำงานพัฒนาควบคุมและสั่งการด้วยตนเองได้ ซึ่งก็ตรงกับการใช้ปัจจัยจูงใจในทัศนระของเฮอรัลด์เบอร์เกอร์ หรือความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ต้องการที่จะประสบความสำเร็จในทัศนระของมาสโลว์ หรือความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเองในทัศนระของอันเดอร์เฟอร์

##### 5. ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคิลส์แลนด์

แมคเคิลส์แลนด์ (อำนาจ แสงสว่าง, 2536 : 82) ได้แบ่งแรงจูงใจตามความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลเป็น 3 แบบ ดังนี้

1) ความต้องการอำนาจ (The need of power) บุคคลมีความต้องการมีอำนาจอย่างมาก อาศัยการใช้อำนาจสร้างอิทธิพลและควบคุมในการทำงาน กล่าวโดยทั่วไป แต่ละบุคคลแสวงหาความเป็นผู้นำ มีพลังเข้มแข็ง

2) ความต้องการความผูกพัน (The need of affiliation) บุคคลมีความต้องการมีความผูกพันเป็นอย่างมาก ตามปกติความผูกพันเกิดจากรักทำให้บุคคลมีความสุข และมีความตั้งใจหลีกเลี่ยงการไม่ยอมรับของกลุ่มสังคมที่ทำให้เกิดความเจ็บปวด แต่ละบุคคลชอบที่จะรักษาสัมพันธภาพที่ดีทางสังคม เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกยินดี มีความคุ้นเคยกันเข้าใจกัน

3) ความต้องการความสำเร็จ (The need for achievement) บุคคลมีความต้องการมีความสำเร็จ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความสำเร็จ มีความหวาดกลัวอย่างรุนแรงต่อการประสบความสำเร็จ มีความล้มเหลว ต้องการการท้าทายในการทำงาน ชอบการทำงานที่มีการเลี้ยงภัย ใช้แนวทางการทำงานที่เคยใช้ได้ผลสำเร็จมาแล้ว

ทฤษฎีความต้องการที่มีอิทธิพลต่อทฤษฎีแรงจูงใจของแมอร์เรย์ (โยฮัน คันสนยูท, 2530: 33) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับจำนวนของความต้องการเปลี่ยนไปตามขั้น ซึ่งแมอร์เรย์ ได้แบ่งประเภทของความต้องการไว้ 20 ประการ

1. ความต้องการที่จะเอาชนะด้วยการแสดงออกทางความก้าวร้าว (Need for Aggression) เป็นความต้องการที่มุ่งใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม

2. ความต้องการที่จะเอาชนะฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ (Need for Counteraction) เป็นความต้องการที่มุ่งใจให้บุคคลมีพฤติกรรมที่จะฟันฝ่าอุปสรรคและความล้มเหลวต่างๆ ด้วยการสร้างความพยายามขึ้นมา ซึ่งบุคคลอาจจะได้รับสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้นให้เกิดความต้องการนี้ เช่น การได้รับคำดูถูก ดูหมิ่น ทำให้เกิดความพอกเพียรพยายาม เพื่อเอาชนะคำสบประมาทจนประสบผลสำเร็จ เป็นต้น

3. ความต้องการที่จะยอมแพ้ (Need for Abasement) เป็นความต้องการที่ผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการยินยอม ยอมแพ้ ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ เช่น แพ้แล้วหนีหน้า ทำร้ายตนเอง หรืออดข้าวประท้วงโดยไม่คิดต่อสู้ ฯลฯ

4. ความต้องการในการที่จะป้องกันตนเอง (Need for Defendance) เป็นความต้องการที่ผลักดันจากคำตำหนิติเตียนและคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น โดยพยายามหาเหตุผลมาอธิบายการกระทำของตนเอง หรือหาทางกล่าวโทษผู้อื่น

5. ความต้องการเป็นอิสระ (Need for Autonomy) คือ ความต้องการเป็นอิสระจากสิ่งกีดขวาง และต้องการที่จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อเป็นตัวของตัวเอง เช่น ต้องการงานเลี้ยงตนเอง ตัดสินใจเอง เป็นอิสระจากการควบคุมของพ่อแม่และคู่ครอง เป็นต้น

6. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ที่ยากลำบากให้ประสบความสำเร็จ พยายามอุปสรรคทั้งปวงเพื่อให้ตนได้รับชัยชนะ และประสบความสำเร็จมากกว่าผู้อื่น

7. ความต้องการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น (Need for Affiliation) เป็นความต้องการสร้างมิตรภาพ สร้างตนให้ผู้อื่นรักใคร่ และสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้อื่น

8. ความต้องการความสนุกสนาน (Need for Play) เป็นความต้องการที่จะแสดงออกซึ่งความสนุกสนาน ผ่อนคลายความตึงเครียด ด้วยการ เล่น การหัวเราะ การเล่าเรื่องตลก ขบขัน เล่นกีฬา ฟังเพลง เต้นรำ พักผ่อนหย่อนใจ และทำกิจกรรมสันทนาการต่างๆ

9. ความต้องการแยกตนเองออกจากผู้อื่น (Need for Rejection) เป็นความต้องการที่เกิดจากการเบียดเบียนผู้อื่นรำคาญคนรอบข้าง ต้องการปลีกตัวและแยกตัวไปอยู่คนเดียว

10. ความต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่น (Need for Succorance) เป็นความต้องการให้ผู้อื่นเห็นอกเห็นใจและสงสารตน ต้องการได้รับความช่วยเหลือดูแล คำแนะนำและคำชี้แจงจากผู้อื่น

11. ความต้องการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่น (Need for Nurturance) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือบุคคลที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ เช่น การเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นภัยอันตราย การอุปการะเลี้ยงดู การให้การศึกษ การพยาบาลบุคคลอื่น เป็นต้น

12. ความต้องการในการสร้างตนเองให้เป็นที่ประทับใจผู้อื่น (Need for Exhibition) เป็นความต้องการที่ผลักดันให้บุคคลพยายามแสดงตนในทางที่ดี เพื่อเรียกร้องให้บุคคลอื่นสนใจและประทับใจ

13. ความต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Need for Dominance) เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นกระทำตามคำสั่งของตน ซึ่งอาจจะแสดงพฤติกรรมข่มขู่ วางอำนาจ แต่งตัวให้น่าเกรงขาม หรือแม้แต่การพยายามศึกษาเล่าเรียนเพื่อให้ได้เป็นเจ้าของคน

14. ความต้องการอ้างอิงผู้ที่สังคมยอมรับ (Need for Reference) เป็นความต้องการอ้างอิงและยอมรับผู้ที่สังคมยกย่องหรือผู้อาวุโสอย่างเต็มอกเต็มใจ ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมการคล้อยตาม การยินยอมอยู่ใต้อำนาจ และการอ้างอิงว่า ตนเป็นลูกน้องของผู้มีอำนาจบาบริในสังคม

15. ความต้องการหลีกเลี่ยงปมด้อยและความล้มเหลว (Need for Avoidance of Inferiority) เป็นความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงพ้นจากความอับอาย หลีกเลี่ยงการดูถูก และปกปิดความรู้สึกด้อยในตนเอง



16. ความต้องการหลีกเลี่ยงอันตราย (Need for Avoidance of Harm) เป็นความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดทางด้านร่างกาย หลีกเลี่ยงอันตราย และโรคร้ายไข้เจ็บต่างๆ

17. ความต้องการหลีกเลี่ยงจากการถูกตำหนิและลงโทษ (Need for Avoidance of Blame) เป็นความต้องการที่สร้างให้เกิดพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่ม หรือการปกปิดความผิดพลาด เพราะต้องการที่จะหลีกเลี่ยงคำตำหนิและการลงโทษจากผู้อื่น

18. ความต้องการความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Need for Orderliness) เป็นความต้องการที่จะเห็นสิ่งต่างๆอยู่ในกฎระเบียบ จึงเกิดพฤติกรรมกระทำที่อยู่ในกฎระเบียบ ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบประเพณี

19. ความต้องการรักษาชื่อเสียง (Need for Inviolacy) เป็นความต้องการที่จะปกป้องเกียรติยศวงศ์ตระกูลของตน จึงมีพฤติกรรมที่ซื่อสัตย์ไม่คดโกง เข้าทำนอง “เสียดินสงวนศักดิ์ไว้วงศ์หงส์”

20. ความต้องการให้ตนแตกต่างจากผู้อื่น (Need for Contrariness) เป็นความต้องการที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำตนให้ดูผิดแผกไปจากคนปกติ ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย คำพูด การแสดงออก แนวคิด หรือผลงาน นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ชอบคัดค้านส่วนรวมอีกด้วย

#### 6. ทฤษฎีแรงจูงใจของโฮแมนส์

โฮแมนส์ (ณัฐวุฒิ ธรรมกุลมงคล, 2534 : 22) มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีแรงจูงใจของเบลามาก คือ รางวัลหรือผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับมาจากที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และทำกิจกรรมที่บุคคลได้กระทำล้วนแต่เป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยนทั้งสิ้น ส่วนด้านความแตกต่างคือ โฮแมนส์ได้แบ่งทฤษฎีออกเป็นขั้นตอนที่ละเอียดกว่า ดังนี้

- 1) บุคคลมีความคาดหวังในผลกำไรจากการเข้าร่วมกิจกรรม
- 2) กระบวนการกิจกรรมจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน
- 3) บุคคลที่เสียเปรียบเมื่อเกิดการแลกเปลี่ยนจะหลีกเลี่ยงกิจกรรมการแลกเปลี่ยน
- 4) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของบุคคลที่ขาดทุน หรือไม่บรรลุในวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในกิจกรรมนั้นจะลดน้อยลง

5) หากการกระทำกิจกรรมบรรลุเป้าหมาย บุคคลก็จะกระทำกิจกรรมนั้นต่อไป และจะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์สำหรับกิจกรรมนั้น เพื่อให้เกิดความสมดุลในการแลกเปลี่ยน

6) หากการแลกเปลี่ยนเป็นที่พอใจของบุคคลทั้งสองฝ่าย ย่อมหมายถึงความสมดุลในการแลกเปลี่ยนมากขึ้น และทำให้ความรู้สึกที่ไม่ดีของฝ่ายเสียเปรียบลดน้อยลง

7) ระบบสังคมที่ขาดความยืดหยุ่น ย่อมก่อให้เกิดความไม่สมดุลหรือขาดความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยน

### 7. ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจหรือทฤษฎี VIE ของวิกเตอร์ วรูม

วิกเตอร์ วรูม (1964) กล่าวว่า บุคคลจะประพฤติหรือกระทำเมื่อรู้ว่าการกระทำนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการแรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากรางวัลที่มีอยู่ รางวัลจะถูกนำไปใช้เป็นสิ่งจูงใจกลุ่มหรือบุคคลนั้นให้ปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้มีประโยชน์ในการอธิบายพฤติกรรมของคนในการทำงาน ทั้งยังให้แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนการทำงานของพนักงาน โดยค่าตอบแทนการทำงานของพนักงานที่กำหนดจะต้องมีจำนวนที่เหมาะสมกับความคาดหวังของลูกจ้างหรือพนักงานที่ทำงานในห้องค์กร ทฤษฎีนี้มีแนวคิดเกี่ยวกับประชาชน Cognition ซึ่งเป็นเรื่องของความคิดความเชื่อ ซึ่งนักจิตวิทยาเคอร์ท เลวิน (Kurt Levin) และเอ็ดเวิร์ด โทลแมน (Edward Tolman) ได้เสนอไว้และมีความคิดพื้นฐานที่ว่ามนุษย์ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจ (Rational-Economic Man)

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดสำคัญ 3 ประการ คือ

1. จำนวนที่ประกอบกันขึ้นเป็นความชอบ (Valence)
2. ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality)
3. ความคาดหวัง (Expectancy)

สมมติฐานพื้นฐานในทฤษฎี VIE คือ การเลือกของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง จะสัมพันธ์อย่างมีกฎเกณฑ์กับสภาพทางจิตวิทยา ซึ่งจะเกิดขึ้นในระยะเวลาเดียวกันกับพฤติกรรมสำหรับแนวความคิด 3 ประการที่กล่าวมาพออธิบายได้ดังนี้

1) จำนวนที่ประกอบกันขึ้นเป็นความชอบ (Valence) หมายถึง ระดับความมากน้อยของความชอบหรือการเห็นในคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้จากการกระทำ ดังนั้นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ Valence คือ ค่านิยม สิ่งจูงใจ ทักษะและอรรถประโยชน์ที่คาดหวัง Valence จะมีค่าเป็นศูนย์เมื่อบุคคลไม่รู้สึกรสนิยมที่ดีต่อผลลัพธ์ที่จะได้และมีค่าติดลบเมื่อบุคคลนั้นไม่ยอมรับผลนั้นเลย

2) ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) ความเป็นไปได้หรือโอกาสของผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ในระดับแรกจะทำให้ได้รับผลตอบแทนผลลัพธ์ในระดับต่อไป ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ

3) ความคาดหวัง (Expectancy) ความเป็นไปได้ที่การกระทำหรือความพยายาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งใดอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์นั้นๆ ในทัศนะของวรูม ระดับการจูงใจของบุคคล

ขึ้นอยู่กับผลคูณของ Valence กับความเป็นเครื่องมือและความคาดหวัง และหากบุคคลกระทำการหลายอย่างก็เอาระดับการจูงใจที่หาได้มารวมกัน ก็จะได้พลังในการจูงใจ

#### 8. ทฤษฎีความเสมอภาค เจ สเตซี อาดามส์

เจ สเตซี อาดามส์ (1975) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความไม่สอดคล้องของประชาชน (Cognitive Dissonance Theory) และทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ทฤษฎีความเสมอภาคนี้กล่าวว่า การทุ่มเทในการปฏิบัติงานและความพึงพอนั้นเป็นเรื่องของความเสมอภาค (หรือไม่เสมอภาค) ซึ่งบุคคลรับรู้ในสถานการณ์ของการทำงานหนึ่งๆ ความเสมอภาคจะมีอยู่ต่อเมื่อบุคคลรับรู้สัดส่วนของผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์กรกับสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์กร เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับสัดส่วนของผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์กรกับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทให้กับองค์กรนั้นเท่ากัน

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์กร}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์กร}} = \frac{\text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์กร}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์กร}}$$

และในทางตรงกันข้ามความไม่เสมอภาคอาจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าสัดส่วนของผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์กรกับสิ่งที่ตนทุ่มเทให้กับองค์กรกับสัดส่วนของผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์กรกับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทให้กับองค์กรนั้นไม่เท่ากัน

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์กร}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์กร}} < \frac{\text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์กร}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์กร}}$$

หรือ

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์กร}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์กร}} > \frac{\text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์กร}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์กร}}$$

ในการประเมินของบุคคลไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนที่ได้หรือสิ่งที่ทุ่มเทให้กับองค์กรนั้นต่างก็ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ (Perception) ของบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้น การรับรู้ในสัดส่วนของผลตอบแทนที่ได้รับหรือสิ่งที่ทุ่มเทลงไปจึงอาจเหมือนหรือแตกต่างไปจากบุคคลอื่นในสถานการณ์เดียวกันนั้น สำหรับปัจจัยที่พิจารณาว่าเป็นสิ่งที่ทุ่มเทให้กับองค์กร ได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา สถานภาพทางสังคม ตำแหน่งในองค์กร คุณสมบัติที่ดี ปริมาณและคุณภาพของการทำงาน เป็นต้น ส่วนปัจจัยที่ถือว่าเป็นผลตอบแทนที่ได้รับ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สถานภาพ การเลื่อนขั้นเลื่อน

ตำแหน่ง เป็นต้น เมื่อบุคคลรับรู้ว่าสัดส่วนดังกล่าวไม่เสมอภาค เขาก็จะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาคโดยอาจเปลี่ยนแปลงผลตอบแทนที่ได้แทรกแซงบุคคลอื่นหรืออาจถึงขั้นละทิ้งงานได้

จากที่กล่าวมาทั้งหมดในเรื่องของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจจะเห็นว่าทฤษฎีต่างๆ ทฤษฎีจะกล่าวถึงผลตอบแทน รางวัล ค่าจ้าง เงินเดือน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น ซึ่งทำให้เห็นว่าผลตอบแทนเป็นส่วนสำคัญที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานนั้นๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดี

### 2.1 ความหมายของความจงรักภักดี

โบ และ สก็อต (1962: 165) กล่าวว่า ความจงรักภักดี หมายถึง ความรู้สึก และการแสดงออกซึ่งความรู้สึกเคารพต่อผู้บังคับบัญชา โดยชี้ให้เห็นว่าผลผลิตของคณงานมีส่วนสัมพันธ์เป็นอย่างมากต่อความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสะดวกในการสั่งการและง่ายพอที่จะกระตุ้นให้ลูกน้องทำงานมากขึ้น

เชสเตอร์ เบอ์นาร์ด (1938: 84) ได้เห็นความสำคัญต่อความจงรักภักดีมานานแล้ว โดยกล่าวว่าความเต็มใจของบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในองค์กร ความจงรักภักดี (Loyalty) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Solidarity) ขวัญและกำลังใจ (Esprit de corps) และความเข้มแข็ง (Strength) เป็นต้น โดยให้ข้อสังเกตว่าแม้ความจงรักภักดีจะมีความสำคัญแต่ก็ได้รับความยอมรับเพียงเล็กน้อยว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญในองค์กร

ฮอย และ วิลเลียม ได้ศึกษาความจงรักภักดีของครูต่อผู้ใหญ่ในสหรัฐอเมริกา โดยได้พัฒนาเครื่องมือขึ้นจากการปรับปรุงแบบสอบถามของ เบลาและสกอต เมอร์เรย์และคอเรนบลัม (Murray and Correnblem) ต่อมา ฮอยและริส ได้ใช้เครื่องมือศึกษา ความจงรักภักดีของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังจากนั้นฮอยและคณะ ก็ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความจงรักภักดีของครูและพฤติกรรมของครูใหญ่ พฤติกรรมของครูใหญ่ที่ศึกษา คือ

1. พฤติกรรมแบบริเริ่มเสริมสร้าง
2. พฤติกรรมแบบถนอมน้ำใจ
3. ความเป็นอัตตาธิปไตย
4. ความสามารถในการผลักดัน
5. ความมีอารมณ์ไม่เอนเอียง

จอห์นสันและเวนเนเบิล (1938) ได้ใช้เครื่องมือแบบเดียวกันศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความจงรักภักดีของครูต่อครูใหญ่ ทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับพฤติกรรมการใช้กฎระเบียบและความสัมพันธ์กับหน่วยเหนือของครูใหญ่

## 2.2 องค์ประกอบของความจงรักภักดี

ความจงรักภักดี ประกอบด้วย 3 มิติ คือ พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) ความรู้สึก (Affective aspect) และการรับรู้ (Cognitive aspect)

เครื่องชี้วัดความจงรักภักดีจำแนกเป็นด้านได้ดังนี้ ฮอยและริส (1974: 274-275)

### 2.2.1 ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect)

- 1) ความไม่อยากย้ายไปจากหัวหน้า
- 2) ความต้องการที่จะย้ายตามหัวหน้า เมื่อหัวหน้าย้ายไปที่อื่น

### 2.2.2 ด้านความรู้สึก (Affective aspect)

- 1) ความรักที่จะทำงานกับหัวหน้า
- 2) ความพึงพอใจในหัวหน้า

### 2.2.3 ด้านการรับรู้ (Cognitive aspect)

- 1) ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในหัวหน้า
- 2) ความเชื่อถือในหัวหน้าแม้คนอื่นจะมีปฏิกิริยาต่อการตัดสินใจของหัวหน้า
- 3) ความรู้สึกที่หัวหน้ายินดีรับผิดชอบแทนเมื่อตัวเองบกพร่อง
- 4) ความรู้สึกโดยตรงว่ามีความจงรักภักดีต่อหัวหน้า

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปว่า ความจงรักภักดีมีความสำคัญต่อองค์กรและมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแล้ว จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต้องการเห็นองค์กรบรรลุเป้าหมายและแม้เมื่อองค์กรกำลังอยู่ในภาวะวิกฤติอันเนื่องจากปัจจัยต่างๆ เช่น เศรษฐกิจตกต่ำพนักงานก็จะช่วยกันแก้ไขปัญหาตามแต่ละหน้าที่ที่จะสามารถช่วยได้โดยไม่คิดจะลาออกไปหางานใหม่

## 3. ลักษณะการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา สืบเนื่องมาจาก โรงเรียนฝึกหัดครูมูลกสิกรรมซึ่ง มณฑลนครราชสีมาตั้งขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2466 มีขุนศุภลักษณ์ศึกษากร (นายเจียม ศุภลักษณ์) เป็นครูใหญ่คนแรก

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการประถมศึกษา มีสาระสำคัญคือ ให้เด็กทุกคนที่มีอายุ 7 ปีบริบูรณ์ ต้องเรียนหนังสืออยู่ในโรงเรียนจนอายุ 14 ปี จึงมีนโยบายให้ทุกมณฑลจัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูขึ้น มณฑลนครราชสีมาจึงได้สร้างโรงเรียนฝึกหัดครูที่ด้านตะวันตกของวัดโพธิ์ ตำบลโพธิ์กลาง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมาในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2465 ซึ่งมีเนื้อที่ประมาณ 50 ไร่ ซึ่งเป็นที่ดินของขุนสุภลักษณ์ศึกษากร โดยทางราชการให้ค่าตอบแทน เป็นเงิน 300 บาท จึงเป็นที่ตั้งของโรงเรียนฝึกหัดครูมณฑลนครราชสีมา

ปี พ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงได้เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 โดยมีเสาวนิต เสนานนท์ เป็นอธิการบดีคนแรก สถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ตั้งอยู่เลขที่ 340 ถนนสุรนารายณ์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา มีพื้นที่ทั้งหมด 274 ไร่ 3 งาน 41 ตารางวา โดยมีพื้นที่หลักอยู่ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จำนวน 174 ไร่ 3 งาน 41 ตารางวา และหน่วยงานนอกที่ตั้ง ศูนย์ฝึกปฏิบัติงานด้านการเกษตรอีก 100 ไร่ อยู่ที่ตำบลโพธิ์กลาง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา และสถาบันวิจัยไม้กลายเป็นหินและทรัพยากรธรณีภาคตะวันออกเฉียงเหนือเฉลิมพระเกียรติซึ่งอยู่ห่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 1,147 คน แบ่งเป็นสายวิชาการ จำนวน 615 คน สายสนับสนุน จำนวน 532 คน จำแนกตามประเภทบุคลากร ประกอบด้วย ข้าราชการ จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 16 ลูกจ้างประจำ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 2 พนักงานราชการ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 4 พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 864 คน คิดเป็นร้อยละ 75 และบุคคลภายนอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0

หน่วยงาน/สำนัก/ศูนย์/คณะ ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ประกอบด้วย คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิทยาการจัดการ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะสาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักศิลปะและวัฒนธรรม สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สถาบันวิจัยและพัฒนา หน่วยตรวจสอบภายใน สถาบันวิจัยไม้กลายเป็นหินและทรัพยากรธรณีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ศูนย์ศึกษาและพัฒนาจังหวัดนครราชสีมา สำนักงานหอพัก มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา สถาบันภาษา และสำนักคอมพิวเตอร์

นโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา พ.ศ. 2553-2556

### 1. นโยบายด้านการสร้างโอกาสทางการศึกษา

พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย คือ การผลิตบัณฑิตและการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เพื่อให้เกิดการศึกษา สร้างคน และสร้างความรู้สู่สังคม จึงกำหนดนโยบาย ดังนี้

1) สร้างโอกาสทางการศึกษาของประชาชนในท้องถิ่นอย่างทั่วถึง จัดรูปแบบการศึกษาหลายรูปแบบ ผลิตกำลังคนตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและประเทศ เน้นสาขาที่อาศัยความได้เปรียบทางบริบทพื้นที่และมหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ โดยคำนึงถึงคุณภาพและมาตรฐานอุดมศึกษา และใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้

2) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้ชุมชน จัดหลักสูตรการเรียนรู้ฝึกอบรมและให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 2. นโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต

มหาวิทยาลัยมุ่งให้บัณฑิตมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ วิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการดำรงชีวิต และมีศักยภาพในการแข่งขัน จึงกำหนดนโยบายดังนี้

1) พัฒนาระบบการจัดการกระบวนการผลิตบัณฑิตให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศในการผลิตบัณฑิต

3) พัฒนาทักษะการสร้างสรรค์ผลงาน การใช้ภาษาต่างประเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับบัณฑิต

### 3. นโยบายด้านการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

การผลิตและพัฒนาครู เป็นพันธกิจสำคัญที่ต้องเนื่องมายาวนาน และเป็นที่ยอมรับของสังคมเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา จึงกำหนดนโยบายดังนี้

1) ปฏิรูปกระบวนการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ

2) จัดตั้งสถาบันมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อสร้างครูและบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพ

### 4. นโยบายด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ

มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะมีวามเป็นเลิศเฉพาะทางและมีศักยภาพในการแข่งขันระดับชาติและนานาชาติ โดยมีนโยบายดังนี้

1) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีความเป็นเลิศเฉพาะทางและพัฒนาความเป็นเลิศตามภารกิจในส่วนที่มหาวิทยาลัยสามารถทำได้ดีที่สุด

2) เร่งพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยการพัฒนานวัตกรรมและผลงานวิชาการของคณาจารย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการเรียนการสอนการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น สนับสนุนการสร้างผลงานวิจัยการพัฒนานวัตกรรมและผลงานวิชาการและการถ่ายทอดเทคโนโลยีโดยส่งเสริมให้มีการบูรณาการการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

3) ทำนุบำรุงรักษาส่งเสริมและสืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย ค้นคว้าวิจัย ฟื้นฟู และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม

4) ยกย่องคุณภาพและมาตรฐานคณาจารย์และนักศึกษา และพัฒนากลไกที่จะทำให้อาจารย์เข้าสู่มาตรฐานระดับสากล

#### 5. นโยบายด้านการเพิ่มความเข้มแข็งให้ชุมชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชน การเป็นที่พึ่งทางปัญญาของชุมชน การร่วมแก้ปัญหาชุมชนและการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยมีนโยบายดังนี้

1) ดำเนินการให้ความรู้และเป็นแบบอย่างในการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และร่วมส่งเสริมสืบสานโครงการตามแนวพระราชดำริ

2) เพิ่มความเข้มแข็งให้ชุมชนด้วยการถ่ายทอดความรู้ เพิ่มทักษะในการประกอบอาชีพและเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการด้วยตนเอง

#### 6. นโยบายด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยนำไปสู่ประสิทธิผลของพันธกิจด้านต่างๆ จึงมีนโยบายดังนี้

1) พัฒนาระบบบริหารจัดการและการสื่อสารของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เน้นความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2) เพิ่มประสิทธิภาพระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการให้สามารถสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการทุกภารกิจ

3) ระดมทรัพยากรและสรรพกำลังของมหาวิทยาลัยในการจัดหารายได้เพื่อสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัยและเพิ่มความสามารถในการพึ่งพาตนเอง

4) สร้างความเข้มแข็งของระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาด้วยการมีส่วนร่วม



## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

จุไรรัตน์ สุวรรณพิทักษ์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เค-เทค คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งแรงจูงใจดังกล่าวประกอบด้วยแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน ในด้านเงินเดือนและรางวัล และแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ในด้านตัวงานและสวัสดิการ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 31-41 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญของสถิติที่ 0.05 สรุปผลได้ว่า

1. เพศ ระดับการศึกษา และอายุการทำงานของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านผลตอบแทน
2. อายุ และสถานภาพสมรสของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านผลตอบแทน
3. แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านเงินเดือนและรางวัลของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านตัวงานและสวัสดิการของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

วรพงษ์ เยาหะรี (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของพนักงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีของบริษัท ที.เค.เอส.เทคโนโลยี่ จำกัด (มหาชน) ซึ่งความจงรักภักดีนั้น ได้ทำการศึกษาทั้งหมด 3 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก และด้านการรับรู้ ซึ่งพบว่า

1. เพศ อายุ อัตราเงินเดือน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานในปัจจุบัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรในด้านพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกัน
2. เพศ อายุ อัตราเงินเดือน ระดับการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และอายุงานในปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรในด้านความรู้สึกแตกต่างกัน
3. อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และอายุงานในปัจจุบันแตกต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรในด้านการรับรู้แตกต่างกัน

วันทนา ทาตาล (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานในส่วนสำนักงานของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานในส่วนสำนักงานของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ได้แก่ ปัจจัยสุขอนามัย คือ ด้านนโยบายขององค์กร ด้านลักษณะการบังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทนและ

สวัสดิการ และปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน คือ ด้านความสำเร็จ ด้านการยกย่อง ด้านลักษณะงานที่ทำให้ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า และด้านความเจริญเติบโต

ปัจจัยสุขอนามัยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจโดยรวมต่อปัจจัยเหล่านี้ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และด้านความมั่นคง ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมากเช่นเดียวกัน และด้านสถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกันคือระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร ด้านลักษณะของการบังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจต่อปัจจัยเหล่านี้ในระดับปานกลาง

ส่วนปัจจัยที่กระตุ้นการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลางในทุกปัจจัย โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความสำเร็จ ด้านความเจริญเติบโต ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านการยกย่อง และด้านลักษณะงานที่ทำให้ในระดับมากตามลำดับ แต่มีความพึงพอใจในปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จ ด้านลักษณะงานที่ทำให้ ด้านการยกย่อง ด้านความเจริญเติบโต และด้านความก้าวหน้าในระดับปานกลางตามลำดับ

จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์ของ ธนัสถ์ เกษมไชยานันท์ (2544: 24-26) และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 41-42) ที่กล่าวถึงตัวแปรทางด้านลักษณะประชากรศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา และรายได้ มาเป็นหลักในการวิจัยด้านลักษณะประชากรศาสตร์

ในส่วนของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของมอนดีและโน (2005) ที่ได้แบ่งประเภทของค่าตอบแทนออกเป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) ซึ่งแบ่งย่อยได้เป็น 2 รูปแบบ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ซึ่งก็คือ เงินเดือน (Salaries) และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) ก็คือรางวัลที่ให้แก่นักงานเพื่อเป็นการดึงดูดรักษาและจูงใจพนักงาน และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non- Financial Compensation) ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ ตัวงาน (The Job) ประกอบด้วยทักษะที่หลากหลาย (Skill Variety) เอกลักษณะของงาน (Task Identity) ความสำคัญของงาน (Task Significance) และสภาพแวดล้อมในงาน (The Job Environment) ประกอบด้วย นโยบายที่ใช้ (Sound and Policies) เพื่อนร่วมงานที่รู้ใจ (Congenial

Co-Worker) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิจัยของ ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) เรื่อง แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ศึกษาถึงความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านเงินเดือนและรางวัล และแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านตัวงานและสภาพแวดล้อมในงานกับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น

ในส่วนของการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดี ผู้วิจัยได้นำการศึกษาของฮอยและริส ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความจงรักภักดีของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังจากนั้นฮอยและคณะก็ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความจงรักภักดีของครูและพฤติกรรมของครูใหญ่ จากการศึกษาได้พบว่า ความจงรักภักดี ประกอบด้วย 3 มิติ คือ พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) ความรู้สึก (Affective aspect) และการรับรู้ (Cognitive aspect) นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิจัยเรื่อง ทศนคติของพนักงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีของบริษัท ที.เค.เอส.เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ของ วรพงษ์ เยาหะรี (2552) มาเป็นแนวทางในการออกแบบสอบถามในส่วนของความจงรักภักดีต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก และด้านการรับรู้ จากทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวมานั้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมากำหนดรูปแบบและขอบเขตของแบบสอบถามได้

# บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา แรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษานักวิชาการสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จำนวน 615 คน แบ่งเป็นข้าราชการ จำนวน 170 คน ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 20 คน และพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 425 คน

#### 1.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ จำนวน 242 คน โดยใช้สูตร (Yamane, 1973: 727-728)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	แทน	ขนาดของประชากร
	e	แทน	ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มที่ยอมรับได้ (Sampling error) ในที่นี้กำหนดให้ไม่เกิน 0.05

การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane) ได้ดังนี้

$$n = \frac{615}{1 + (615)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{615}{1 + (615)(0.0025)}$$

$$n = \frac{615}{1 + 1.5375}$$

$$n = 242.36$$

$$n \approx 242$$

การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ตารางที่ 3.1 แสดงสัดส่วนการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทบุคลากรสายวิชาการ	สัดส่วนการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	
	ร้อยละ	จำนวน (คน)
ข้าราชการ	27.64	67
ลูกจ้างชั่วคราว	3.25	8
พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา	69.11	167
<b>รวมกลุ่มตัวอย่าง</b>	<b>100</b>	<b>242</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือ และกำหนดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือหรือแบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาลักษณะรูปแบบ วิธีเขียนจากตำรา หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์

2. พัฒนาแบบสอบถามตามความหมาย คำนิยาม และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. รูปแบบของแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ได้แก่

1. ประเภทบุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษา โดยระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scales)

2. เพศ ได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง โดยระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scales)

3. อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) จากการศึกษา งานวิจัยของจุไรรัตน์ สุวรรณพิทักษ์ (2548) เรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เค-เทค คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่ามีการแบ่งช่วงอายุ โดยแบ่งออกเป็น 5 ช่วง ได้แก่

20 – 29 ปี

30 – 39 ปี

40 – 49 ปี

50 – 59 ปี

60 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

ระดับปริญญาโท

ระดับปริญญาเอก

5. สถานภาพ ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scales) ดังนี้

โสด

สมรส / อยู่ด้วยกัน

หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยแบ่งออกเป็น 5 ช่วง ได้แก่

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี
- 2 – 4 ปี
- 5 – 7 ปี
- 8 – 10 ปี
- มากกว่า 10 ปี

7. รายได้ต่อเดือน ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยแบ่งออกเป็น 5 ช่วง ได้แก่

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท
- 15,001 – 25,000 บาท
- 25,001 – 35,000 บาท
- 35,001 – 40,000 บาท
- 40,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการทั้งที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่อยู่ในรูปตัวเงิน โดยประกอบด้วยคำถามจำนวน 18 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) แบบ Likert's Scale เป็นมาตรวัดแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ โดยมีการกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

- |   |         |                      |
|---|---------|----------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง    |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วย             |
| 3 | หมายถึง | เฉยๆ                 |
| 2 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย          |
| 1 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

การอภิปรายผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับวัดข้อมูลแบบอันตรภาค  
 ชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลออกเป็นระดับ 5 ระดับ การหาช่วงกว้าง  
 ของอันตรภาคชั้นจะได้ช่วงกว้างระดับละ 0.8 ซึ่งมีการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการแบ่ง}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนของคำถามได้ดังนี้  
 ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก  
 ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับน้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยประกอบด้วย  
 คำถามจำนวน 9 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) แบบ  
 Likert's Scale เป็นมาตรวัดแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ โดยมีการกำหนดค่าระดับ  
 คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
3	หมายถึง	เฉยๆ
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การอภิปรายผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับวัดข้อมูลแบบอันตรภาค  
 ชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลออกเป็นระดับ 5 ระดับ การหาช่วงกว้าง  
 ของอันตรภาคชั้นจะได้ช่วงกว้างระดับละ 0.8 ซึ่งมีการคำนวณ ดังนี้



$$\begin{aligned} \text{อันตรายภาคนั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการแบ่ง}} \\ &= \frac{5-1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนของคำถามได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างมาก

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่ดี

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่ใช่มาก

1. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) เสนอแนะและปรับปรุงแก้ไข

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบความเชื่อมั่น โดยการนำไปทดสอบ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 ชุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541: 215) เพื่อนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.922 โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\infty$  = Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach หรือ Cronbach's Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด. 2538: 174) ซึ่งค่าแอลฟาที่ได้ จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง  $0 \leq \infty \leq 1$  ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อถือได้มาก

ซึ่งสามารถแยกออกเป็นแต่ละด้านดังนี้

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน	ความเชื่อมั่น
แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านเงินเดือน	0.924
แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านรางวัล	0.919
แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านตัวงาน	0.920
แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านสภาพแวดล้อมในงาน	0.918
ความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก	0.923
ความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกลึก	0.921
ความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้	0.922

3. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยมีแหล่งข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

#### 3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 242 คน ผู้วิจัยเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง นำแบบสอบถามที่หาคุณภาพแล้วไปขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแจกแบบสอบถามที่บรรจุใส่ซองเอกสารจำแนกตามคณะ ซึ่งแบบสอบถามที่บรรจุใส่ซองนั้น ผู้วิจัยทำการคัดแยกจัดแบบสอบถามเป็น 3 ชุดตามประเภทของบุคลากรสายวิชาการ เพื่ออำนวยความสะดวกในการแจกแบบสอบถาม และการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

#### 3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ ตำรา ที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน เพื่อประกอบการสร้างแบบสอบถาม และเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

**การวิเคราะห์ข้อมูล** โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ดังนี้

1. หาค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ ประเภทบุคลากรสายวิชาการ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร และรายได้ต่อเดือน

2. หาค่าเฉลี่ย (Mean) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และตอนที่ 3 ความจงรักภักดีต่อองค์กร

3. หาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และตอนที่ 3 ความจงรักภักดีต่อองค์กร

**วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)** สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman Rank Correlation Coefficient หรือ Spearman's rho) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน

เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินและที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร

#### 4.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 4.1.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis)

1) การหาร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถาม ตอนที่ 1 โดยใช้สูตรดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2548: 214)

$$P = \left( \frac{f}{n} \right) 100$$

เมื่อ	$P$	แทน	ร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์
	$f$	แทน	ความถี่ของข้อมูลในแต่ละกลุ่ม
	$n$	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมดหรือจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2) การหาค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถาม ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544: 49)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	$n$	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

3) การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถาม ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 โดยใช้สูตรดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550: 169)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	$S.D.$	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
	$x$	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง
	$n$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
	$n-1$	แทน	จำนวนตัวแปรอิสระ
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

#### 4.1.2 สถิติที่ใช้ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วัดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbachs' alpha coefficient) โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550: 34)

$$\alpha = \frac{K \text{ covariance / variance}}{1 + (k - 1) \text{ covariance / variance}}$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	$K$	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$\text{covariance}$	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งหมด
	$\text{variance}$	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

#### 4.1.3 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

ได้แก่

- 1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman Rank Correlation Coefficient หรือ Spearman's rho) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยใช้สูตร ดังนี้

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N D_i^2}{N(N^2 - 1)}$$

เมื่อ	$r_s$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สเปียร์แมน
	$\sum D^2$	แทน	ผลรวมกำลังสองของผลต่าง
	$N$	แทน	จำนวนคู่ในการเรียงอันดับ

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์ (แสงเดือน วณิชดำรงศักดิ์, 2555) ดังนี้

0.81 – 1.00	มีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด
0.61 – 0.80	มีความสัมพันธ์ในระดับมาก
0.41 – 0.60	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
0.21 – 0.40	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
0.01 – 0.20	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์

เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman Rank Correlation Coefficient) เป็นสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ที่นิยมใช้กันค่อนข้างแพร่หลาย เพราะค่อนข้างง่ายต่อการอ่านค่าความสัมพันธ์ เป็นสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือข้อมูล 2 ชุด โดยที่ตัวแปร หรือข้อมูล 2 ชุดนั้นจะต้องอยู่ในรูปของข้อมูลในมาตราจัดอันดับ (Ordinal Scale) หรืออาจเป็นอันดับภาค หรือมาตราอัตราส่วน แล้วนำมาเรียงอันดับก็ได้ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของเด็กกับวิธีการอบรมเลี้ยงดูเด็ก เป็นต้น ซึ่งค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้เรียกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) เป็นค่าที่วัดความสัมพันธ์ ซึ่งโดยวิธีการทางสถิติมีอยู่หลายวิธี การใช้สถิติตัวใดขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวแปรหรือระดับของการวัดในตัวแปรนั้นๆ สำหรับการแปลผลจะมองในแง่ของความเกี่ยวพัน ความสอดคล้อง การแปรผันร่วมกัน หรือไปด้วยกัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยทั่วไปนิยมใช้สัญลักษณ์  $r$  แทนสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่าง การบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์ จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือไม่มีเลย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา แรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์
- ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการ
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร
- ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากการนำเสนอผลการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้เพื่อนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
$S.D.$	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
$r_s$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman Correlation)
$H_0$	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
$H_1$	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

## 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ ประเภทบุคลากรสายวิชาการ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร และรายได้ต่อเดือน โดยนำเสนอในรูปของจำนวนและค่าร้อยละได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทบุคลากรสายวิชาการ

ประเภทบุคลากรสายวิชาการ	จำนวน	ร้อยละ
ข้าราชการ	67	27.64
ลูกจ้างชั่วคราว	8	3.25
ประเภทบุคลากรสายวิชาการ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา	จำนวน 167	ร้อยละ 69.11
<b>รวม</b>	<b>242</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายวิชาการประเภทพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 69.11 รองลงมาเป็นบุคลากรสายวิชาการประเภทข้าราชการ จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 27.64 และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	109	45.04
หญิง	133	54.96
<b>รวม</b>	<b>242</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 54.96 ส่วนเพศชาย จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 45.04 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20 – 29 ปี	7	2.89
30 – 39 ปี	92	38.02
40 – 49 ปี	61	25.21
50 – 59 ปี	76	31.40
60 ปีขึ้นไป	6	2.48
<b>รวม</b>	<b>242</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 38.02 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 50-59 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 31.40 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 25.21 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.89 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.48 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาโท	151	62.40
ปริญญาเอก	91	37.60
<b>รวม</b>	<b>242</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 62.40 ส่วนระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 37.60 ตามลำดับ



ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	73	30.17
สมรส / อยู่ด้วยกัน	164	67.76
หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	5	2.07
<b>รวม</b>	<b>242</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพ สมรส / อยู่ด้วยกัน จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 67.76 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพ โสด จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 30.17 และกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพ หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.07 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	2	0.83
2 – 4 ปี	94	38.84
5 – 7 ปี	80	33.06
8 – 10 ปี	53	21.90
มากกว่า 10 ปี	13	5.37
<b>รวม</b>	<b>242</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร 2-4 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 38.84 รองลงมาคือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร 5-7 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 33.06 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร 8-10 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 21.90 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร มากกว่า 10 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.37 และระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.83 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	0	0.00
15,001 – 25,000 บาท	86	35.54
25,001 – 35,000 บาท	69	28.51
35,001 – 40,000 บาท	40	16.53
40,001 บาทขึ้นไป	47	19.42
<b>รวม</b>	<b>242</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 15,001-25,000 บาท จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 35.54 รองลงมาคือ รายได้ระหว่าง 25,001-35,000 บาท จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 28.51 รายได้ระหว่าง 40,001 บาทขึ้นไป จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 19.42 และ รายได้ระหว่าง 35,001-40,000 บาท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 16.53 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการ

ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของพนักงานทั้งที่อยู่ในรูปตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้างใจ และไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ได้แก่ ตั๋วงาน สภาพแวดล้อมในงาน โดยนำเสนอในรูปแบบของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจด้านผลตอบแทน

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	จัดอันดับ
1. เงินเดือน	3.43	0.63	มาก	4
2. ค่าจ้างใจ	3.44	0.49	มาก	3
3. ตั๋วงาน	4.28	0.44	มากที่สุด	1
4. สภาพแวดล้อมในงาน	3.94	0.67	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงใจด้านผลตอบแทน พบว่า มีแรงงใจด้านผลตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.77 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมากที่สุด ในด้านตัวงาน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.28 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.44 อันดับ 1 รองลงมา ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างมีแรงงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ในด้านสภาพแวดล้อมในงาน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.67 อันดับ 2 ด้านค่าจ้าง โดยมีความเฉลี่ย เท่ากับ 3.44 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.49 อันดับ 3 และด้านเงินเดือน โดยมีความเฉลี่ย เท่ากับ 3.43 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.63 อันดับ 4 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงใจด้านผลตอบแทนด้านเงินเดือน

แรงงใจด้านผลตอบแทน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	จัดอันดับ
1. ระบบ โครงสร้างด้านผลตอบแทนขององค์กร เป็นไปอย่างยุติธรรมเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น	3.64	0.48	มาก	3
2. ระบบการประเมินผลการทำงานในองค์กรนี้เป็นไปอย่างยุติธรรม	3.33	0.47	ปานกลาง	4
3. การประเมินผลงานที่องค์กรกำหนดไว้มีความเหมาะสม	3.65	0.48	มาก	2
4. ระบบการจ่ายผลตอบแทนตามความรู้และทักษะความสามารถเป็นไปอย่างยุติธรรม	3.67	0.75	มาก	1
5. ในการปรับเงินเดือนในแต่ละครั้งตรงกับสิ่งที่ท่านคาดหวัง	3.31	0.46	ปานกลาง	5
6. บุคลากรในตำแหน่งเดียวกันควรได้รับผลตอบแทนที่เท่ากัน	2.99	1.16	ปานกลาง	6
<b>รวม</b>	<b>3.43</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงใจด้านผลตอบแทน ด้านเงินเดือน พบว่า มีแรงงใจด้านผลตอบแทน ด้านเงินเดือนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.43 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ในเรื่องระบบการจ่ายผลตอบแทนตามความรู้และทักษะความสามารถเป็นไปอย่างยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.67 ค่าเบี่ยงเบน

มาตรฐาน เท่ากับ 0.75 อันดับ 1 การประเมินผลงานที่องค์กรกำหนดไว้มีความเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.65 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.48 อันดับ 2 และระบบโครงสร้างด้านผลตอบแทนขององค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรมเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.64 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.48 อันดับ 3 รองลงมา ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องของระบบการประเมินผลการทำงานในองค์กรนี้เป็นไปอย่างยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.63 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.47 อันดับ 4 ในการปรับเงินเดือนในแต่ละครั้งตรงกับสิ่งที่ท่านคาดหวัง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.31 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.46 อันดับ 5 และบุคลากรในตำแหน่งเดียวกันควรได้รับผลตอบแทนที่เท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.16 อันดับ 6 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ด้านค่าจ้าง

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	จัดอันดับ
1. ท่านพอใจในการที่องค์กรนำประสบการณ์การทำงานมาใช้ในการพิจารณาการให้ค่าจ้างให้กับบุคลากรในองค์กร	3.49	0.50	มาก	2
2. ท่านพอใจในการที่องค์กรนำระยะเวลาการทำงานของบุคลากรมาใช้ในการพิจารณาการให้ค่าจ้างให้กับบุคลากรในองค์กร	3.33	0.47	ปานกลาง	3
3. ท่านพอใจในการที่องค์กรนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้ในการพิจารณาการให้ค่าจ้างให้กับบุคลากรในองค์กร	3.50	0.50	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.44</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ด้านรางวัล พบว่า มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ด้านค่าจ้างโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.44 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.49 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ในเรื่องของท่านพอใจในการที่องค์กรนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้ในการพิจารณาการให้ค่าจ้างให้กับบุคลากรในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.50 อันดับ 1 และท่านพอใจในการที่องค์กร

นำประสบการณ์การทำงานมาใช้ในการพิจารณาการให้ค่าจ้างให้กับบุคลากรในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.49 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.50 อันดับ 2 รองลงมา ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องของท่านพอใจในการที่องค์กรนำระยะเวลาการทำงานของบุคลากรมาใช้ในการพิจารณาการให้ค่าจ้างให้กับบุคลากรในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.33 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.47 อันดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ด้านตัวงาน

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	จัดอันดับ
1. ลักษณะงานของท่านต้องใช้ความรู้และทักษะ ที่หลากหลายจึงจะทำให้งานนั้นสำเร็จได้	4.33	0.47	มากที่สุด	2
2. ลักษณะงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านสามารถปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มจนจบ	4.35	0.48	มากที่สุด	1
3. ลักษณะงานของท่านเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร	4.17	0.37	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.28</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ด้านตัวงาน พบว่า มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ด้านตัวงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.28 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมากที่สุด ในเรื่องของคุณลักษณะงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านสามารถปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มจนจบ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.35 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.48 อันดับ 1 และลักษณะงานของท่านต้องใช้ความรู้และทักษะที่หลากหลายจึงจะทำให้งานนั้นสำเร็จได้ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.33 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.47 อันดับ 2 รองลงมา ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ในเรื่องของคุณลักษณะงานของท่านเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.17 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.37 อันดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงูใจด้านผลตอบแทนด้านสภาพแวดล้อม  
ในงาน

แรงงูใจด้านผลตอบแทน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	จัดอันดับ
1. เพื่อนร่วมงานยินดีที่จะให้ข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการทำงาน	4.32	0.73	มากที่สุด	2
2. องค์กรเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับงาน	3.65	0.74	มาก	6
3. มีโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงาน อยู่เสมอ เช่น การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	4.33	0.47	มากที่สุด	1
4. องค์กรมีวัสดุ อุปกรณ์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอในการทำงาน	3.67	0.75	มาก	4
5. สถานที่ทำงาน เป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดได้จากการทำงาน	4.00	0.58	มาก	3
6. องค์กรจัดสวัสดิการที่มีความสอดคล้องกับความต้องการ	3.66	0.75	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงงูใจด้านผลตอบแทนด้านสภาพแวดล้อมในงาน พบว่า มีแรงงูใจด้านผลตอบแทน ด้านสภาพแวดล้อมในงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.67 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงงูใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมากที่สุด ในเรื่องของมีโอกาสในการพัฒนาความรู้ และประสบการณ์ในงานอยู่เสมอ เช่น การอบรม การสัมมนา เป็นต้น โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.33 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.47 อันดับ 1 และเพื่อนร่วมงานยินดีที่จะให้ข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.32 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.73 อันดับ 2 รองลงมา ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างมีแรงงูใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ในเรื่องของสถานที่ทำงาน เป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดได้จากการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.00 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.58 อันดับ 3 องค์กรมีวัสดุ อุปกรณ์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.67 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.75 อันดับ 4 องค์กรจัดสวัสดิการที่มีความสอดคล้องกับความต้องการ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.66 ค่าเบี่ยงเบน

มาตรฐาน เท่ากับ 0.75 อันดับ 5 และองค์กรเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับงาน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.65 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.74 อันดับ 6 ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้แก่ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึกละและด้านการรับรู้ โดยนำเสนอในรูปแบบของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กร

ความจงรักภักดีต่อองค์กร	ระดับความจงรักภักดี			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	จัดอันดับ
1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก	4.28	0.52	มากที่สุด	1
2. ด้านความรู้สึกละ	4.23	0.55	มากที่สุด	2
3. ด้านการรับรู้	3.66	0.58	มาก	3
รวม	4.06	0.55	มาก	

จากตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.06 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรระดับมากที่สุด ในด้านพฤติกรรมที่แสดงออก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.28 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.52 อันดับ 1 และด้านความรู้สึกละ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.23 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.55 อันดับ 2 รองลงมา ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรระดับมาก ในด้านการรับรู้ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.66 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.58 อันดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรม  
ที่แสดงออก

ความจงรักภักดีต่อองค์กร	ระดับความจงรักภักดี			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	จัดอันดับ
1. ท่านคิดว่าจะทำงานในองค์กรนี้ต่อไป แม้ว่าองค์กร อื่นจะเสนอตำแหน่งและค่าตอบแทนที่สูงกว่า	4.17	0.37	มาก	2
2. ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถอย่าง เต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร	4.50	0.50	มากที่สุด	1
3. ท่านตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ	4.16	0.69	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.28</b>	<b>0.52</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.28 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรระดับมากที่สุด ในเรื่องของท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.50 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.50 อันดับ 1 รองลงมา ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรระดับมาก ในเรื่องของท่านคิดว่าจะทำงานในองค์กรนี้ต่อไป แม้ว่าองค์กรอื่นจะเสนอตำแหน่งและค่าตอบแทนที่สูงกว่า โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.17 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.37 อันดับ 2 และท่านตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.16 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.69 อันดับ 3 ตามลำดับ



ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความรู้สึก

ความจงรักภักดีต่อองค์กร	ระดับความจงรักภักดี			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	จัดอันดับ
1. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร	4.03	0.59	มาก	2
2. ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับคนทั่วไปว่าท่านเป็นบุคลากรขององค์กร	4.67	0.47	มากที่สุด	1
3. เมื่อมีผู้อื่นกล่าวหาองค์กรในทางไม่ดี ท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพุดจาโต้แย้งทันที	4.00	0.58	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.23</b>	<b>0.55</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.23 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรระดับมากที่สุดในเรื่องของท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับคนทั่วไปว่าท่านเป็นบุคลากรขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.67 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.47 อันดับ 1 รองลงมา ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรระดับมาก ในเรื่องของท่านมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.03 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.59 อันดับ 2 และเมื่อมีผู้อื่นกล่าวหาองค์กรในทางไม่ดี ท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพุดจาโต้แย้งทันที โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.00 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.58 อันดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้

ความจงรักภักดีต่อองค์กร	ระดับความจงรักภักดี			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	จัดอันดับ
1. ท่านเห็นด้วยกับนโยบายและการบริหารงานขององค์กร	3.69	0.47	มาก	1
2. ท่านคิดว่านโยบายขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน	3.61	0.79	มาก	3
3. ท่านมีความเชื่อมั่นในองค์กร	3.67	0.47	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.66</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.66 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรระดับมาก ในเรื่องของท่านเห็นด้วยกับนโยบายและการบริหารงานขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.69 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.47 อันดับ 1 ท่านมีความเชื่อมั่นในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.67 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.47 อันดับ 2 และท่านคิดว่านโยบายขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.61 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.79 อันดับ 3 ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานการวิจัย** แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน และแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

**สมมติฐานข้อที่ 1.1** แรงจูงใจด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก

$H_0$ : แรงจูงใจด้านผลตอบแทน ไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก

$H_1$ : แรงจูงใจด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก

สำหรับสถิติที่ใช้วิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman Rank Correlation Coefficient:  $r_s$ ) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีต่อองค์กร  
ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน	ความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก		
	$r_s$	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
เงินเดือน	0.99	0.886	มากที่สุด
ค่าจ้างใจ	0.99	1.000	มากที่สุด
ตัวงาน	1.00	1.000	มากที่สุด
สภาพแวดล้อมในงาน	0.99	0.886	มากที่สุด
<b>สรุปภาพรวม</b>	<b>0.99</b>	<b>0.943</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.17 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทน โดยรวมกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.943 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านผลตอบแทนโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนโดยรวมมากขึ้น ก็มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

แรงจูงใจด้านเงินเดือน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.886 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านเงินเดือนมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจด้านค่าจ้างใจ กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านค่าจ้างใจ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านค่าจ้างใจมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจด้านตัวงาน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านตัวงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 1.00 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านตัวงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงาน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.886 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

**สมมติฐานข้อที่ 1.2** แรงจูงใจด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก

$H_0$ : แรงจูงใจด้านผลตอบแทน ไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความรู้สึก

$H_1$ : แรงจูงใจด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก

สำหรับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman Rank Correlation Coefficient :  $r_s$ ) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.18 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน	ความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก		
	$r_s$	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
เงินเดือน	0.99	0.886	มากที่สุด
รางวัล	0.99	1.000	มากที่สุด
ตัวงาน	1.00	1.000	มากที่สุด
สภาพแวดล้อมในงาน	0.99	0.886	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>0.99</b>	<b>0.943</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.18 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทน โดยรวมกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.943 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านผลตอบแทน โดยรวม มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน โดยรวมมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

แรงจูงใจด้านเงินเดือน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.886 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านเงินเดือนมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจด้านค่าจ้าง กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านค่าจ้าง มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ

0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านค่าจ้างใจมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึกเพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจด้านตัวงาน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึก พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านตัวงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 1.00 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านตัวงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึกเพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงาน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึก พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.886 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึก เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

**สมมติฐานข้อที่ 1.3** แรงจูงใจด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้

$H_0$  : แรงจูงใจด้านผลตอบแทน ไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้

$H_1$  : แรงจูงใจด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้

สำหรับสถิติที่ใช้วิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน

(Spearman Rank Correlation Coefficient :  $r_s$ ) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก

( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.19 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้  
ต่อองค์กร ด้านการรับรู้

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน	ความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้		
	$r_s$	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
เงินเดือน	0.99	0.886	มากที่สุด
ค่าจ้างใจ	0.99	1.000	มากที่สุด
ตัวงาน	0.99	1.000	มากที่สุด
สภาพแวดล้อมในงาน	0.99	0.886	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>0.99</b>	<b>0.943</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.19 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทน โดยรวมกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.943 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านผลตอบแทน โดยรวม มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับ กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนโดยรวมมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ เพิ่มขึ้นในระดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

แรงจูงใจด้านเงินเดือน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.886 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านเงินเดือนมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจด้านค่าจ้างใจ กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านค่าจ้างใจ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ

0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านค่าจ้างใจมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจด้านตัวงาน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง

( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านตัวงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านตัวงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงาน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.886 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

**สมมติฐานข้อที่ 1.4** แรงจูงใจด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม

$H_0$ : แรงจูงใจด้านผลตอบแทน ไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม

$H_1$ : แรงจูงใจด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม

สำหรับสถิติที่ใช้วิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman Rank Correlation Coefficient:  $r_s$ ) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก

( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงตารางดังต่อไปนี้



ตารางที่ 4.20 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน	ความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม		
	$r_s$	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
เงินเดือน	0.99	0.886	มากที่สุด
ค่าจ้างใจ	0.99	1.000	มากที่สุด
ตัวงาน	1.00	1.000	มากที่สุด
สภาพแวดล้อมในงาน	0.99	0.886	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>0.99</b>	<b>0.943</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.20 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.943 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนโดยรวมมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

แรงจูงใจด้านเงินเดือน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.886 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง

( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านเงินเดือนมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจด้านค่าจ้างใจ กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง

( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านค่าจ้างใจ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านค่าจ้างใจมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจด้านตัวงาน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง

( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านตัวงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 1.00 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านตัวงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงาน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.886 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

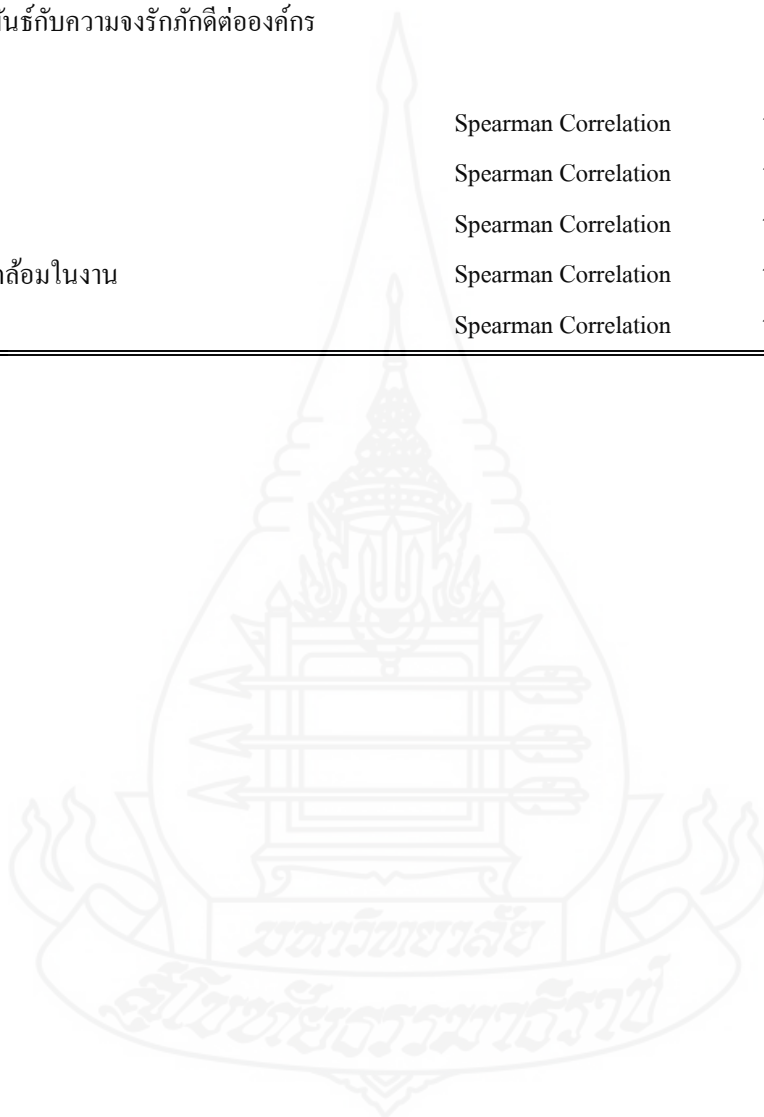


ตารางที่ 4.21 แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานทางการวิจัย	สถิติที่ใช้	ผลการทดสอบ สมมติฐานทางการวิจัย
<b>สมมติฐานข้อที่ 1</b> แรงจูงใจด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร		
<b>สมมติฐานข้อที่ 1.1</b> แรงจูงใจด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก		
- เงินเดือน	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- ค่าจ้างใจ	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- ด้วงาน	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- สภาพแวดล้อมในงาน	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- โดยรวม	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานข้อที่ 1.2</b> แรงจูงใจด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึ		
- เงินเดือน	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- ค่าจ้างใจ	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- ด้วงาน	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- สภาพแวดล้อมในงาน	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- โดยรวม	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานข้อที่ 1.3</b> แรงจูงใจด้านผลตอบแทน มี ความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้าน การรับรู้		
- เงินเดือน	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- ค่าจ้างใจ	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- ด้วงาน	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- สภาพแวดล้อมในงาน	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- โดยรวม	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

สมมติฐานทางการวิจัย	สถิติที่ใช้	ผลการทดสอบ สมมติฐานทางการวิจัย
<b>สมมติฐานข้อที่ 1.4</b> แรงจูงใจด้านผลตอบแทน		
มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร		
โดยรวม		
- เงินเดือน	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- ค่าจ้างใจ	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- ตั๋วงาน	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- สภาพแวดล้อมในงาน	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน
- โดยรวม	Spearman Correlation	สอดคล้องกับสมมติฐาน



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา แรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยผู้วิจัยขอสรุปผลการศึกษาค้นคว้าได้ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้แยกออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

##### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 69.11 รองลงมา คือ ข้าราชการ และลูกจ้างชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ 27.64 และ 3.25 ตามลำดับ เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 54.96 และ 45.04 ตามลำดับ มีอายุระหว่าง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.02 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 50-59 ปี อายุระหว่าง 40-49 ปี อายุระหว่าง 20-29 ปี และอายุ 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 31.40, 25.21, 2.89 และ 2.48 ตามลำดับ มีการศึกษาระดับปริญญาโทมากกว่าปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 62.40 และ 37.60 ตามลำดับ มีสถานภาพ สมรส / อยู่ด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 67.76 รองลงมา คือ โสด และ หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 30.17 และ 2.07 ตามลำดับ มีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร 2-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.84 รองลงมา คือ 5-7 ปี, 8-10 ปี, มากกว่า 10 ปี และต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.06, 21.90, 5.37 และ 0.83 มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,001-25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35.54 รองลงมา คือ ระหว่าง 25,001-35,000 บาท 40,001 บาทขึ้นไป และรายได้ระหว่าง 35,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.51, 19.42 และ 16.53 ตามลำดับ

##### ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของบุคลากร โดยรวมแล้ว กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาต่อ พบว่า แรงจูงใจ ด้านผลตอบแทนที่เป็นด้านตัวงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นสภาพแวดล้อมในงาน รางวัล และเงินเดือน อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1. ด้านเงินเดือน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ในเรื่องของระบบการจ่ายผลตอบแทนตามความรู้และทักษะความสามารถเป็นไปอย่างยุติธรรม เรื่องการประเมินผลงานที่องค์กรกำหนดไว้มีความเหมาะสม และเรื่องระบบโครงสร้างด้านผลตอบแทนขององค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรมเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น รองลงมา ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องของระบบการประเมินผลการทำงานในองค์กรนี้เป็นไปอย่างยุติธรรม เรื่องการปรับเงินเดือนในแต่ละครั้งตรงกับสิ่งที่ท่านคาดหวัง และเรื่องบุคลากรในตำแหน่งเดียวกันควรได้รับผลตอบแทนที่เท่ากันตามลำดับ

2. ด้านรางวัล เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ในเรื่องของท่านพอใจในการที่องค์กรนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้ในการพิจารณาการให้รางวัลให้กับบุคลากรในองค์กร และเรื่องของท่านพอใจในการที่องค์กรนำประสบการณ์การทำงานมาใช้ในการพิจารณาการให้รางวัลให้กับบุคลากรในองค์กร รองลงมา ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องของท่านพอใจในการที่องค์กรนำระยะเวลาการทำงานของบุคลากรมาใช้ในการพิจารณาการให้รางวัลให้กับบุคลากรในองค์กร ตามลำดับ

3. ด้านตัวงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมากที่สุด ในเรื่องของลักษณะงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านสามารถปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มจนจบ และเรื่องลักษณะงานของท่านต้องใช้ความรู้และทักษะที่หลากหลาย จึงจะทำให้งานนั้นสำเร็จได้ รองลงมา ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ในเรื่องของลักษณะงานของท่านเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร ตามลำดับ

4. ด้านสภาพแวดล้อมในงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ในเรื่องของการมีโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงานอยู่เสมอ เช่น การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และเรื่องเพื่อนร่วมงานยินดีที่จะให้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ในเรื่องของการที่สถานที่ทำงาน เป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่เกิดได้จากการทำงาน เรื่ององค์กรมีวิสัยทัศน์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอในการทำงาน เรื่ององค์กรจัดสวัสดิการที่มีความสอดคล้องกับความต้องการ และเรื่ององค์กรเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับงาน ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับมาก เมื่อพิจารณาต่อ พบว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรในด้านพฤติกรรมที่แสดงออก และด้านความรู้สึก อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความจงรักภักดีต่อองค์กรในด้านการรับรู้ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับมากที่สุด ในเรื่องของท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร รองลงมา ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรระดับมาก ในเรื่องของท่านคิดว่าจะทำงานในองค์กรนี้ต่อไป แม้ว่าองค์กรอื่นจะเสนอตำแหน่งและค่าตอบแทนที่สูงกว่า และเรื่องของท่านตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ ตามลำดับ

ด้านความรู้สึก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับมากที่สุด ในเรื่องของท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับคนทั่วไปว่าท่านเป็นบุคลากรขององค์กร รองลงมา ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรระดับมาก ในเรื่องของท่านมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และเมื่อมีผู้อื่นกล่าวหาองค์กรในทางไม่ดี ท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพุดจาโต้แย้งทันที ตามลำดับ

ด้านการรับรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับมาก ในเรื่องของท่านเห็นด้วยกับนโยบายและการบริหารงานขององค์กร เรื่องท่านมีความเชื่อมั่นในองค์กร และท่านคิดว่านโยบายขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานตามลำดับ

### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.943 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนโดยรวมมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

แรงจูงใจด้านเงินเดือน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.886 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง

( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านเงินเดือนมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจด้านรางวัล กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง

( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านรางวัล มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านรางวัลมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจด้านตัวงาน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านตัวงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 1.00 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านตัวงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด

แรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงาน กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม พบว่า มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.886 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า แรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_s$ ) เท่ากับ 0.99 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด กล่าวคือ หากบุคลากรมีแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม เพิ่มขึ้นในระดับมากที่สุด



## 2. การอภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสาขาวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชนัษพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของ พนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีวัตถุประสงค์ เพื่อ ศึกษาถึงความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น และศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านเงินเดือนและรางวัล และแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ด้านตัวงานและสภาพแวดล้อมในงานกับความภักดีต่อองค์กรของ พนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวงาน อยู่ในระดับมาก โดยการอภิปรายผลเป็นดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของบุคลากร โดยรวมแล้ว กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาต่อ พบว่า แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นด้านตัวงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็น สภาพแวดล้อมในงาน รางวัล และเงินเดือน อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1. ด้านตัวงาน กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมากที่สุด ในเรื่อง ของลักษณะงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านสามารถปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มจนจบ และเรื่องลักษณะ งานของท่านต้องใช้ความรู้และทักษะที่หลากหลายจึงจะทำให้งานนั้นสำเร็จได้ รองลงมา ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ในเรื่องของลักษณะงานของท่านเป็นงาน ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวมแล้วกลุ่มตัวอย่าง มีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับมาก เมื่อพิจารณาต่อ พบว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรในด้าน พฤติกรรมที่แสดงออก และด้านความรู้สึก อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความจงรักภักดีต่อองค์กร ในด้านการรับรู้ อยู่ในระดับมาก

3. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับมาก ที่สุด ในเรื่องของท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร

4. ด้านความรู้สึก กลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับมากที่สุด ในเรื่อง ของท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับคนทั่วไปว่าท่านเป็นบุคลากรขององค์กร

ผู้วิจัยเห็นด้วยในภาพรวม ด้านตัวงาน ที่มีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ที่สุด เนื่องจากงานที่ปฏิบัติในองค์กรเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย

เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มจนจบ เป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร และมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับคนทั่วไปว่าเป็นบุคลากรขององค์กร

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา สามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. แรงจูงใจด้านเงินเดือน กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องของระบบการประเมินผลการทำงานในองค์กรนี้เป็นไปอย่างยุติธรรม เรื่องการปรับเงินเดือนในแต่ละครั้งตรงกับสิ่งที่ท่านคาดหวัง และเรื่องบุคลากรในตำแหน่งเดียวกันควรได้รับผลตอบแทนที่เท่ากัน จะเห็นได้ว่าบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ยังไม่ค่อยพอใจกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะมีความรู้สึกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวไม่ค่อยยุติธรรม และส่งผลต่อระบบการจ่ายผลตอบแทน ตามลำดับ ดังนั้นผู้บริหารควรทบทวนและพิจารณาปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือนที่จ่ายให้ตามความเหมาะสม และยุติธรรม เพื่อบุคลากรเกิดแรงจูงใจที่เพิ่มมากขึ้น แรงจูงใจด้านรางวัล กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องของท่านพอใจในการที่องค์กรนำระยะเวลาการทำงานของคุณครามาใช้ในการพิจารณาการให้รางวัลให้กับบุคลากรในองค์กร จะเห็นได้ว่าบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ยังไม่ค่อยพอใจในระบบของการพิจารณาการให้รางวัลให้กับบุคลากรที่ทำงานมานาน หรืออาจจะเป็นเพราะการให้รางวัลให้กับบุคลากรที่อยู่มานานยังไม่เป็นที่น่าพอใจหรือมีความเหมาะสมนั่นเอง ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจและดูแลบุคลากรที่ทำงานมานาน มีการจัดสวัสดิการต่างๆ หรือให้รางวัลที่สามารถช่วยให้ข้าราชการบุคลากรให้อยู่กับองค์กรต่อไป

2. ส่วนแรงจูงใจด้านตัวงาน และแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในงาน กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับมาก ถือว่าองค์กรมีการจูงใจในด้านตัวงานและด้านสภาพแวดล้อมในงาน ที่เหมาะสมและบุคลากรเกิดความจงรักภักดี ทุ่มเทให้กับการทำงานได้คืออยู่แล้ว ซึ่งองค์กรได้เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มจนจบบุคลากรได้ใช้ความรู้และทักษะที่หลากหลาย และมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร ให้โอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงานอยู่เสมอ เช่น การอบรม การสัมมนา เป็นต้น

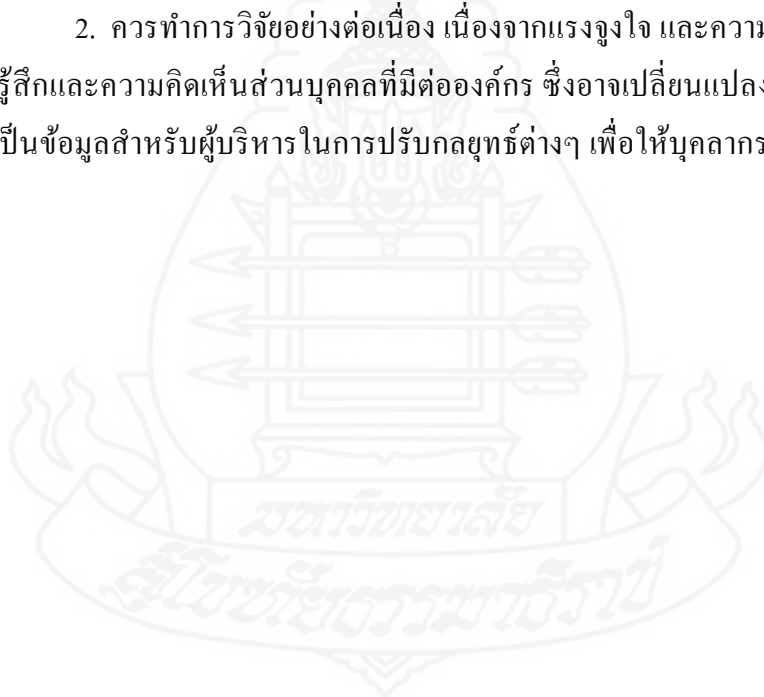
องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับงาน เพื่อนร่วมงานยินดีที่จะให้ข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการทำงาน สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดได้ จากการทำงาน มีวัสดุ อุปกรณ์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอในการทำงาน และมีการจัดสวัสดิการที่มีความสอดคล้องกับความต้องการ

### 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา สามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยไปศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษานักวิชาการสายสนับสนุนเพิ่มเติมว่ามีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีมีความสัมพันธ์กันมากน้อยในระดับใด เพื่อจะได้ผลจากการศึกษาที่ครอบคลุมมากขึ้น

2. ควรทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากแรงจูงใจ และความจงรักภักดีเป็นเรื่องของความรู้สึกและความคิดเห็นส่วนบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ เพื่อจะได้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการปรับกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีตลอดไป



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. (2558). *แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา พ.ศ. 2557-2561*, หน้า 4.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคลากร*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 130.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: วิสิทธิ์พัฒนา.
- สมพร สุทัศน์ีย์. (2542). *มนุษยสัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กังวาน เทียนกัณฑ์เทศน์. (2535). *มนุษยศาสตร์อุตสาหกรรม*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ.
- ถวิล ธาราโกชน. (2532). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้ง.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *จิตวิทยาบริหารบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรอเซท.
- สถิต วงศ์สุวรรณ. (2529). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพมหานคร: เจริญรัตน์การพิมพ์.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2530). *จิตวิทยาการบริหารองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: อักษรบัณฑิต.
- สุรางค์ จันทร์เอม. (2529). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพมหานคร: อักษรบัณฑิต.
- อารี เพชรผุด. (2529). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิภากร มานพสุข. (2543). *มนุษยสัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- ขงยุทธ เกษสาคร (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร: เอสเค บุ๊คเนส.
- สุพัตรา สุภาพ. (2536). “เน้นพฤติกรรมมนุษย์” เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: ธรรมนิมิต.
- สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน. (2556). *คู่มือแนวทางการวางแผนและบริหารกำลังคน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.
- กำธร ประสพสุขโชคมนตรี และคณะ. (2547). *การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน*. กรุงเทพมหานคร: วิ.เจ.พรีนติ้ง.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2534). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สงวน สุทธิอรุณเลิศ. (2529). *ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพมหานคร: อักษรบัณฑิต.

- สุนทร อนนต์ศิริพร (2532) “ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทไทยประกันชีวิต”  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2536). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ.
- โยธิน ศันสนยุทธ. (2530). *มนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐวุฒิ ธรรมกุลมงคล. (2534). *องค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการเข้าเรียนของนักศึกษาใน  
โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนประเภทการศึกษานอกระบบในเขตกรุงเทพฯ.*  
(ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- วันทนา ทาตาล. (2549). *ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานในส่วนสำนักงานของบริษัท  
ผู้ป่วนในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- จุไรรัตน์ สุวรรณพิทักษ์. (2548). *แรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ  
พนักงานบริษัท เค-เทค คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)*. (สารนิพนธ์ปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- วรวงษ์ เยาะห์รี. (2552). *ทัศนคติของพนักงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีของบริษัท ที.เค.เอส.  
เทค โน โลยี จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2538). *วิธีทางสถิติสำหรับการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร:  
สุวีริยาสาส์น.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2545). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพมหานคร: เอส แอนด์ดี กราฟฟิค.
- Yamane, Taro. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis Third editio*. Newyork: Harper and  
Row Publication.
- Vroom, H Victor. (1964). *Work and Motivation*. Now York: Wiley and Sons Inc.
- J.Stacy Adams. (1975). *Equity Theory Towards a General Theory of Social Interaction*.  
The Academic Press.
- Peter M.Blau & W.Reichard Scotts.(1962). *Formae Organizations*. San Francisco: Chandler  
Publishing.

Chester Bernard. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University.

Mondy, R.W; & Noe, R.W. (2005). *Human Resource Management*. 9<sup>th</sup> ed. New Jersey. Pearson Education, Inc.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ





**ภาคผนวก ก**

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อิศัยกุล
3. ดร. ชาญณรงค์ จอกสถิตย์



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



## แบบสอบถาม

**เรื่อง** แรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา

### คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2. แบบสอบถามนี้มี 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร

กรุณาเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว และตอบคำถามให้ครบทุกข้อ คำตอบของท่านทั้งหมดผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับ

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

### 1. ประเภทบุคลากรสายวิชาการ

( ) ข้าราชการ ( ) ลูกจ้างชั่วคราว ( ) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

### 2. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

### 3. อายุ

( ) 20 – 29 ปี ( ) 30 – 39 ปี

( ) 40 – 49 ปี ( ) 50 – 59 ปี

( ) 60 ปีขึ้นไป



**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามที่เกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของบุคลากรสายวิชาการ

คำชี้แจง โปรดเลือกคำตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง (เลือกเพียง 1 คำตอบ)

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = เฉยๆ 2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านเงินเดือน</b>					
1. ระบบโครงสร้างด้านผลตอบแทนขององค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรมเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น					
2. ระบบการประเมินผลการทำงานในองค์กรนี้เป็นไปอย่างยุติธรรม					
3. การประเมินผลงานที่องค์กรกำหนดไว้มีความเหมาะสม					
4. ระบบการจ่ายผลตอบแทนตามความรู้และทักษะความสามารถเป็นไปอย่างยุติธรรม					
5. ในการปรับเงินเดือนในแต่ละครั้งตรงกับสิ่งที่ท่านคาดหวัง					
6. บุคลากรในตำแหน่งเดียวกันควรได้รับผลตอบแทนที่เท่ากัน					
<b>ด้านค่าจ้างใจ</b>					
7. ท่านพอใจในการที่องค์กรนำประสบการณ์การทำงานมาใช้ในการพิจารณาการให้ค่าจ้างใจให้กับบุคลากรในองค์กร					
8. ท่านพอใจในการที่องค์กรนำระยะเวลาการทำงานของบุคลากรมาใช้ในการพิจารณาการให้ค่าจ้างใจให้กับบุคลากรในองค์กร					
9. ท่านพอใจในการที่องค์กรนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้ในการพิจารณาการให้ค่าจ้างใจให้กับบุคลากรในองค์กร					

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านตัวงาน</b>					
10. ลักษณะงานของท่านต้องใช้ความรู้และทักษะที่หลากหลายจึงจะทำให้งานนั้นสำเร็จได้					
11. ลักษณะงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านสามารถปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มจนจบ					
12. ลักษณะงานของท่านเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร					
<b>ด้านสภาพแวดล้อมในงาน</b>					
13. เพื่อนร่วมงานยินดีที่จะให้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำงาน					
14. องค์กรเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับงาน					
15. มีโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในงานอยู่เสมอ เช่น การอบรม การสัมมนา เป็นต้น					
16. องค์กรมีวัสดุ อุปกรณ์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอในการทำงาน					
17. สถานที่ทำงาน เป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดได้จากการทำงาน					
18. องค์กรจัดสวัสดิการที่มีความสอดคล้องกับความต้องการ					

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามที่เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร

**คำชี้แจง** โปรดเลือกคำตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง (เลือกเพียง 1 คำตอบ)

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = เฉยๆ 2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ความจงรักภักดีต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก</b>					
1. ท่านคิดว่าจะทำงานในองค์กรนี้ต่อไป แม้ว่าองค์กรอื่นจะเสนอตำแหน่งและค่าตอบแทนที่สูงกว่า					
2. ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร					
3. ท่านตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ					
<b>ด้านความรู้สึก</b>					
4. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร					
5. ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับคนทั่วไปว่าท่านเป็นบุคลากรขององค์กร					
6. เมื่อมีผู้อื่นกล่าวหาองค์กรในทางไม่ดี ท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพุดจาโต้แย้งทันที					
<b>ด้านการรับรู้</b>					
7. ท่านเห็นด้วยกับนโยบายและการบริหารงานขององค์กร					
8. ท่านคิดว่านโยบายขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน					
9. ท่านมีความเชื่อมั่นในองค์กร					

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวสมฤทัย สิงห์ประสาท
วัน เดือน ปีเกิด	30 มีนาคม 2530
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด
ประวัติการศึกษา	บช.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2552
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนจตุรัสวิทยาคาร อำเภอจตุรัส จังหวัดชัยภูมิ
ตำแหน่ง	ครูผู้สอน

