

ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์

ของ

นรินทร์ ทินกร ณ อยุธยา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา

ตุลาคม 2541

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ISBN 974-596-997-4

พิมพ์

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปฏิญานีพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิชัย วงษ์ใหญ่)
.....กรรมการ
(ดร. จารุวรรณ สกุลคุ)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิชัย วงษ์ใหญ่)
.....กรรมการ
(ดร. จารุวรรณ สกุลคุ)
.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิสิทธิ์ สารวิจิตร)
.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(นายเสถียร คามิศักดิ์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานีพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่ 8 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2541

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณา ของ รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ดร.จารุวรรณ สกฤตกุล กรรมการควบคุม ปริญญานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการศึกษาค้นคว้า ตลอดจนการแก้ไขปรับปรุงสำนวน ภาษา ในการเขียนเป็นอย่างดี และขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิสิทธิ์ สารวิจิตร และ นายเสถียร คามิศักดิ์ (ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่) กรรมการสอบ ซึ่งได้ให้คำแนะนำเพื่อ ปรับปรุงแก้ไขปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ ตลอดจนขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ให้ทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการทำ ปริญญานิพนธ์ ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ลัดดาวัลย์ หวังพานิช รองศาสตราจารย์ เฉลิมศักดิ์ สุภาพล ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรวิมล รอบรู้ (หัวหน้าสำนักงาน) นายเสถียร คามิศักดิ์ (ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่) และนายวันชัย วิเศษสุวรรณ (ผู้อำนวยการกองกลาง) ที่กรุณา ตรวจแก้ไขและแนะนำการสร้างแบบสอบถาม ทำให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

ขอขอบคุณ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทุกท่านที่ให้ความ อนุเคราะห์ในการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณ คณาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความราบรื่นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ ข้าราชการ เจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่ คุณศศิภา เหมทานนท์ คุณกฤษณา พาหุยุทธ์ คุณจันทร์เพ็ญ สิทธิพันธ์ และ คุณมานพ ประดิษฐ์ชา ที่ให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ รวมทั้งให้กำลังใจในครั้งนี้ ซึ่งมีความสำคัญมากในระหว่างการทำปริญญานิพนธ์

นอกจากนี้ ยังมีบุคคลอื่นอีกหลายท่านที่ไม่สามารถกล่าวนามได้ทั้งหมด ที่มีส่วนช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

และสุดท้าย ผู้วิจัยขอโน้มรำลึกถึงพระคุณของบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ญาติ พี่ น้อง และครอบครัว ที่ให้ความรู้ ให้กำลังใจ และกำลังทรัพย์ สนับสนุนการศึกษาของผู้วิจัยตลอดมา อันพระคุณนี้ หาที่เปรียบมิได้

นรินทร์ ทินกร ณ อยุธยา

บทที่	สารบัญ	หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
	ความสำคัญของการวิจัย.....	3
	ขอบเขตของการวิจัย.....	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
	สมมติฐานของการวิจัย.....	8
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
	พฤติกรรมการบริหาร.....	9
	ทฤษฎีการบริหารงาน.....	11
	การวัดพฤติกรรมการบริหาร.....	11
	การรับรู้ในบทบาท.....	13
	ความชัดเจนในบทบาท.....	15
	ความขัดแย้งในบทบาท.....	16
	การวัดความชัดเจนในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท.....	17
	ความผูกพันต่อองค์การ.....	18
	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ.....	19
	ผลของความผูกพันต่อองค์การ.....	20
	การวัดความผูกพันต่อองค์การ.....	21
	การจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	23
	ความสำคัญของการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน.....	25
	ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need).....	26
	ทฤษฎีการจูงใจว่าด้วย ERG ของ Alderfer.....	29
	ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (Theory X, Theory Y).....	32
	ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ชเบิร์ก (Two-Factor Theory).....	34
	งานวิจัยที่เกี่ยวกับทฤษฎีสององค์ประกอบ.....	39

บทที่	หน้า
ผลการปฏิบัติงาน.....	40
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน.....	41
การวัดผลการปฏิบัติงาน.....	43
กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	47
3 วิธีดำเนินการวิจัย	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	88
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	88
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
การอภิปรายผล.....	92
ข้อเสนอแนะ.....	101
บรรณานุกรม.....	103
ภาคผนวก.....	115
ภาคผนวก ก.....	116
ภาคผนวก ข.....	119
ภาคผนวก ค.....	134
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	138

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	46
2	จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน.....	49
3	รายละเอียดกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา.....	49
4	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.....	54
5	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ต่อผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินด้วยตนเองจำแนกตามเพศ	55
6	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒต่อผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินด้วยตนเอง จำแนกตามอายุ	56
7	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒต่อผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินด้วยตนเอง จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน.....	58
8	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒต่อผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินด้วยตนเอง จำแนกตามวุฒิ การศึกษา.....	59
9	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒต่อผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินด้วยตนเอง จำแนกตาม สถานภาพการทำงาน.....	60
10	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) มีผลต่อการ ปฏิบัติงานโดยการประเมินด้วยตนเอง.....	62
11	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการรับรู้ในบทบาทต่อผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินด้วย ตนเอง.....	63

12	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความผูกพันต่อองค์กร ต่อผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินด้วยตนเอง.....	65
13	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการจูงใจในการปฏิบัติงาน ต่อผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินด้วยตนเอง.....	67
14	ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเองกับปัจจัยบุคคล.....	70
15	ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเองกับปัจจัยบุคคล และปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร 3 ด้าน.....	71
16	ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเองกับปัจจัยบุคคลและปัจจัยการรับรู้ในบทบาท 2 ด้าน...	72
17	ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง กับปัจจัยบุคคลและปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน	73
18	ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเองกับปัจจัยบุคคลและปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงาน 9 ด้าน.....	75
19	ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินตนเองกับ ปัจจัยบุคคล พฤติกรรมการบริหาร การรับรู้ในบทบาท ความผูกพันต่อองค์กร และการจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	78
20	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ศึกษากับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง.....	80
21	ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง.....	81

22	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระในสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง.....	82
23	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	135
24	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	137

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบทบาทในองค์กร.....	14
2 แสดง “Hierarchy of Needs” ตามทฤษฎีของ Maslow.....	27
3 แสดงทฤษฎีจูงใจ ERG ของ Alderfer.....	31
4 แสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร.....	34
5 แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลของคัมมิงและชว็บ.....	41
6 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	47

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงานทุกอย่างสิ่งที่คุณบริหารจำเป็นจะต้องให้ความสนใจและสัมพันธ์เกี่ยวข้องอยู่ตลอดเวลา คือ “คน” ซึ่งเป็นบุคลากรหรือผู้ร่วมงานในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด มีความต้องการพื้นฐานที่แตกต่างกันออกไป (บรรจง ชูสกุลชาติ . 2533 : 157) และทั้งนี้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 - 2544) ก็ได้มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (คน) เป็นหัวใจสำคัญของแผนพัฒนาฯ ตามแนวคิดที่ว่า “การพัฒนาประเทศคือการพัฒนาคน” (ชูชัย สมितिไกร.2538 : 1)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นสถาบันการศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยให้บริการวิชาการแก่สังคมและทุนำรุงศิลปวัฒนธรรม (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2517) มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานดังนี้ สาย ก ตำแหน่งที่มีหน้าที่สอน วิจัยและให้บริการทางวิชาการ, สาย ข ตำแหน่งที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ, สาย ค ตำแหน่งที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและธุรการ (กฎทบวงฉบับที่ 2 พ.ศ.2519 ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507) และ ลูกจ้างประจำ (ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ้างลูกจ้างประจำ พ.ศ.2537) ซึ่งบุคลากรเหล่านี้มีความสำคัญต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นการที่มหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่ดังกล่าวให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล แต่เท่าที่ผ่านมาการบริหารมหาวิทยาลัยยังไม่สามารถทำให้มหาวิทยาลัยพัฒนาไปได้มากเท่าใดนัก ดังคำกล่าวของ เกษม สุวรรณกุล (2539 : 1 - 9) ในการปาฐกถาพิเศษเนื่องในวันสถาปนามหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2539 เรื่องมุมมองของนายกสภามหาวิทยาลัยต่อบทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในยุคโลกาภิวัตน์ ได้กล่าวว่า “มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง จุดแข็งก็มีเหมือนกัน แต่ในจุดแข็งนั้นก็ก่อให้เกิดจุดอ่อนอยู่ด้วย จุดอ่อนอันหนึ่งของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คือ เราไม่รวมพลังคนดีของมหาวิทยาลัยมาช่วยกันคิดว่าเราจะทำให้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพัฒนาได้อย่างไร” ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรขาดความพึงพอใจใน

การทำงานดังสังเกตได้จากผลการวิจัยของอังคณา โกสีย์สวัสดิ์ (2534 : 86) เรื่องความผูกพันกับสถาบัน และความพึงพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งผลปรากฏว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความผูกพันกับสถาบันสูง แต่ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ลักษณะงาน ความมั่นคง ความก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา รายได้ อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานและงานวิจัยของเฉลิมศักดิ์ สุภาพล และคนอื่นๆ (2540) เรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปรากฏผลว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอยู่ในระดับปานกลางและระดับต่ำในด้านนโยบายการบริหารและสวัสดิการเช่นกัน อนึ่งงานวิจัยของสมบัติ เทคน้อย (2527 : 52 - 68) เรื่องปัญหาการบริหารงานในกองธุรกิจวิทยาเขตที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าการทำงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางคนไม่เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงาน แสดงกริยาไม่พอใจเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงาน มีความบกพร่องต่อหน้าที่ มาทำงานสาย กลับก่อนเวลา เก็บเรื่องค้างไว้เป็นเวลานาน ไม่ติดตามผลการดำเนินงาน ขาดความละเอียดรอบคอบ ขาดความสร้างสรรค์ หลีกเลียงการปฏิบัติงาน แต่งกายฟุ่มเฟือยเกินฐานะ ทำให้ก่อปัญหาหนี้สินตามมาซึ่งลักษณะของพฤติกรรมดังกล่าว กิติมา ปรีดีดิลก ~~ชี้ให้เห็นว่า~~ อาจมีสาเหตุเนื่องจากหน่วยงานไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในระดับสูง ทำให้บุคลากรกลุ่มดังกล่าวมีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานน้อยลง ผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพต่ำลงก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายและไร้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้นหากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์การอันจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานได้ ผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมจะทำงานเพื่อองค์การได้อย่างเต็มที่ และจะเกิดความผูกพันกับองค์การเพิ่มขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (กิติมา ปรีดีดิลก. ม.ป.ป. : 154 - 156) แต่สภาพการพัฒนาวิชาการในมหาวิทยาลัยปัจจุบันมักพบปัญหาและจะต้องได้รับการแก้ไข ปรับปรุง เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีประสิทธิภาพและคุณภาพดียิ่งขึ้นในการบริหารและวิชาการ ปัญหาก็คือสภาพการทำงานในมหาวิทยาลัยยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาวิชาการที่มีประสิทธิภาพในแง่นี้ ความมีเสรีภาพทางวิชาการอาจไม่ใช่สิ่งสำคัญเท่ากับการจัดสภาพการทำงานให้แก่บุคลากรทุกประเภทที่จะเอื้อต่อการจูงใจให้บุคลากรเหล่านี้ รักงาน รักสถาบัน และมีจิตใจสำนึกในการทุ่มเทความสามารถให้กับงานในหน้าที่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ปรากฏอยู่ไม่น้อยในสถาบันอุดมศึกษา ดังจะเห็นได้จากปัญหาการสูญเสียนักวิชาการระดับสูงให้แก่ภาคเอกชนก็ดี ปัญหาจริยธรรมอาจารย์ก็ดี ล้วนแล้วแต่สะท้อนให้เห็นว่างานพัฒนามหาวิทยาลัยจะไม่สามารถรุดหน้าไปได้เลย ถ้ากลไกสำคัญคือบุคลากรขาด

แรงจูงใจที่จะทุ่มเท พลังกาย พลังสติปัญญาให้แก่สถาบันของตนเองอย่างเต็มที่(พจน์ สะเพียรชัย. 2532 : 91).

จากสภาพปัญหาข้างต้นจะพบว่าการบริหารงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจึงไม่สามารถเพิ่มหรือเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้น เพื่อที่บุคลากรจะได้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังสติปัญญา อย่างเต็มความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยกันพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้ตั้งข้อสังเกตว่าเหตุใดตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การบริหารงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจึงไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควรอันเป็นผลให้การพัฒนาวิทยาลัยไม่สามารถรุดหน้าไปได้เท่าไรนักหรือเป็นเพราะมีปัจจัยอื่นใดที่ทำให้ผลเป็นเช่นนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่จะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลและวางนโยบายการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดผลในทางปฏิบัติและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา และสถานภาพการทำงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ผลจากการศึกษาค้นคว้าสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบายและการวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

2. ผลจากการศึกษาค้นคว้าจะทำให้ทราบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนามูลนิธิให้เกิดประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติงานต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยจะเลือกปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยบุคคล ปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยด้านบทบาท ปัจจัยด้านความผูกพัน และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรใน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย สาย ก , สาย ข, สาย ค และลูกจ้างประจำ ประจำปี 2540 จำนวน 1,754 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจี้และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) แล้วใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified-Random Sampling) ตัวอย่างรวม 337 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 ปัจจัยบุคคล

- เพศ แบ่งเป็น เพศชาย และเพศหญิง
- อายุ ตั้งแต่ 18 - 29 ปี , 30 - 39 ปี, 40 - 49 ปี และ 50 - 60 ปี
- ประสบการณ์ ตั้งแต่ น้อยกว่า 5 ปี, 5 ปีขึ้นไป - ถึง 10 ปี, 10 ปี ขึ้นไป - 15 ปี, 15 ปี ขึ้นไป - 20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป
- ระดับการศึกษา ตั้งแต่ ต่ำกว่าปริญญาตรี, ปริญญาตรี, ปริญญาโท และ ปริญญาเอก
- สถานภาพการทำงาน แบ่งเป็น สาย ก, สาย ข, สาย ค และ ลูกจ้างประจำ

3.1.2 ปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร

- การบริหารงาน
- ความยุติธรรม
- การตัดสินใจ

3.1.3 ปัจจัยด้านการรับรู้ในบทบาท

- ความชัดเจนในบทบาท
- ความขัดแย้งในบทบาท

3.1.4 ปัจจัยด้านความผูกพัน

- การแสดงตน
- ความเกี่ยวพัน
- ความภักดี

3.1.5 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน

3.1.5.1 ปัจจัยกระตุ้น

- ความสำเร็จ
- ความก้าวหน้า
- ความยอมรับนับถือ
- ความรับผิดชอบ
- ลักษณะของงาน

3.1.5.2 ปัจจัยค้ำจุน

- การนิเทศงาน
- สภาพแวดล้อมของงาน
- รายได้
- ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. บุคลากร หมายถึง ผู้ที่รับบรรจุ และ แต่งตั้งเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ อันประกอบด้วย

1.1 ข้าราชการ สาย ก. เป็นข้าราชการที่มีหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์

1.2 ข้าราชการ สาย ข. เป็นข้าราชการที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ บรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา เจ้าหน้าที่วิจัย เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และพยาบาล

1.3 ข้าราชการ สาย ค. เป็นข้าราชการที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถาบันหรือสำนัก ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หัวหน้ากอง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่บุคคล เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ฯลฯ (กฎทรง ฉบับที่ 2 พ.ศ.2519)

1.4 ลูกจ้างประจำ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามระเบียบการจ้างลูกจ้างประจำของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ได้แก่ คนงาน ยาม นักการภารโรง พนักงานพิมพ์ดีด

2. ปัจจัยบุคคล หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แต่ละคนซึ่งในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน วุฒิการศึกษา และสถานภาพการทำงาน

2.1 อายุ หมายถึง อายุจริงในขณะทำการศึกษาค้นคว้าของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งแบ่งเป็นช่วงอายุดังนี้ อายุระหว่าง 20 - 29, 30 - 39, 40 - 49, 50 - 60

2.2 ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งแบ่งเป็น ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

2.3 สถานภาพการทำงาน หมายถึง หน้าที่ที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ ได้แก่ สาย ก สาย ข สาย ค และลูกจ้างประจำ

2.4 ประสบการณ์ทำงาน หมายถึง ระยะเวลาจริงที่บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทำงานในมหาวิทยาลัยนับตั้งแต่เริ่มทำงานถึงขณะทำการศึกษาค้นคว้า จัดแบ่งเป็นช่วงอันดับตั้งแต่ น้อยกว่า 5 ปี ,มากกว่า 5 ปี ถึง 10 ปี ,มากกว่า 10 ปี ถึง 15 ปี และมากกว่า 15 ปีขึ้นไป

3. พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง เจตคติและการรับรู้ต่อการงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น 3 ด้าน คือ การบริหารงาน ความยุติธรรม และการตัดสินใจ โดยวัดจากเครื่องมือแบบประเมินองค์การของมิชิแกน (The Michigan Organizational Assessment Questionnaire) ส่วนย่อยลำดับที่ 5 ที่ใช้วัดพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารขั้นต้น (Supervision) ซึ่งเครื่องมือนี้วัดพฤติกรรมการบริหาร 10 ด้าน คือ การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อคติ ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน แต่จากการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่ามียังองค์ประกอบเพียง 3 ด้าน คือ การบริหารงาน ความยุติธรรม และการตัดสินใจ

(Cook and others. 1981 : 245 - 247 ; citing Cammann, Jenkins and Klesh. 1976 : unpagued)

4. การรับรู้ในบทบาท หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดและเจตคติของบุคลากรมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อบทบาทของตนในองค์การในด้านความชัดเจนในบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท

4.1 ความชัดเจนในบทบาท หมายถึง ความชัดเจนในพฤติกรรมตามบทบาทแห่งตน ที่องค์การต้องการให้ปฏิบัติโดยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของตนที่ต้องการให้ปฏิบัติอย่างเพียงพอ วัดจากเครื่องมือวัดความชัดเจนในบทบาทของริซโซ เฮาส์ และ เลิร์ตซแมน (Rizzo, Hourse and Lirtzman. 1970 : 150 - 163)

4.2 ความขัดแย้งในบทบาท หมายถึงความไม่สอดคล้องกัน ระหว่าง ความต้องการ ความคาดหวังขององค์การ เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเวลาที่เหมาะสมและทรัพยากรที่มีอยู่ กับ พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่ต้องปฏิบัติวัดจากเครื่องมือ วัดความขัดแย้งในบทบาทของริซโซ เฮาส์ และ เลิร์ตซแมน (Rizzo Houre Lirtzman. 1970 : 150 - 167)

5. ด้านความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การและแสดง พฤติกรรมต่องานอาชีพของตน โดยมีการแสดงตนว่าภาคภูมิใจในองค์การ การมีความเกี่ยวพัน ด้วยความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การ ความภักดีในองค์การ และปรารถนาที่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment Questionnaire OCQ) ของพอร์เตอร์และสมิธ (Mowday, Porter and Steers. 1982 : 219 - 224 ; citing Porter and Smith. 1970) และได้ปรับปรุงจาก เครื่องมือของประทุม ฤกษ์กลาง (2538) เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าแบ่งเป็น 5 ช่วง

6. แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อทำงานให้ ประสบความสำเร็จในเป้าหมายซึ่งมุ่งวัดปัจจัยที่จะนำไปสู่เจตคติในทางบวกและเจตคติในทางลบของการ ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน

6.1 ปัจจัยกระตุ้น หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงจูงใจตามทฤษฎี สององค์ประกอบ ของ เฮอริชเบิร์ก ได้แก่ ความสำเร็จ ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน

6.2 ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง สิ่งที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานตาม ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริชเบิร์ก ได้แก่ การปฐมนิเทศ สภาพแวดล้อมของงาน ความ สัมพันธ์ในหน่วยงาน รายได้

ในการวิจัยครั้งนี้วัดได้จากเครื่องมือของโอ อาร์ วูด (O.R. Wood) ซึ่งพัฒนามาจากทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอร์ชเบิร์ก (Wood. 1973) และได้ปรับปรุงจากเครื่องมือของ อาร์รัตน์ หิรัญโร (2532) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบ่งเป็น 5 ช่วงคะแนน

7. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองของบุคลากร บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในประเด็นต่าง ๆ 8 ด้าน คือ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ความรู้เกี่ยวกับการงาน คุณลักษณะประจำตัว ความร่วมมือ ความน่าไว้วางใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการปฏิบัติงานโดยรวม วัดจากแบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Steers. 1981 : 406 - 407 ; citing Glueck. 1976 : 302)

สมมติฐานของการวิจัย

ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยด้านการรับรู้ในบทบาท และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานและสามารถร่วมกันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการบริหาร
2. การรับรู้ในบทบาท
3. ความผูกพันต่อองค์การ
4. การจูงใจในการทำงาน
5. ผลการปฏิบัติงาน

1. พฤติกรรมการบริหาร

การบริหาร เป็นกระบวนการการทำให้สิ่งต่าง ๆ ผ่านทางความพยายามของคนอื่น (Mondy, Sharplin and Fremeaux. 1991 : 3) มีองค์ประกอบสำคัญคือ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างเป็นทางการ และเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลในองค์การ ซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Gray and Smeltzer. 1987 : 7) การบริหารจัดการเป็นกระบวนการของการบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการทำงานร่วมกันของกลุ่ม ร่วมกับการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ในองค์การ (Certo. 1986 : 10) และ บาร์นาร์ด (ประทุม ฤกษ์กลาง. 2538 : 66 ; อ้างอิงมาจาก Barnard . 1938 : 216) กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ในการดำรงระบบของความพยายามร่วมกัน โดยการทำหน้าที่ต่อไปนี้เป็นคือ จัดระบบการสื่อสาร ส่งเสริมความมั่นคงของความพยายามที่จำเป็น ตั้งเป้าหมายและนิยามเป้าหมาย ส่วน มอนดี ชาร์พลิน และฟรีโม (Mondy, Sharplin and Fremeaux. 1991 : 4 - 8) ตลอดจนแฮร์โต (Certo. 1986 : 10 - 11) ได้เสนอว่า หน้าที่ของผู้บริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การใช้ทรัพยากรในการนำ การควบคุม และในด้านบทบาทของผู้บริหารนั้น มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg. 1989 : 3 - 14) ได้เสนอแนวความคิดที่ช่วยให้เข้าใจในการทำงานของผู้บริหาร โดยการสังเกตและบันทึกการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหาร และสรุปว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ คือ

1. บทบาทระหว่างบุคคล ได้แก่ การเป็นหัวหน้า ผู้นำ และผู้ประสาน
2. บทบาทด้านข่าวสาร ได้แก่ การเป็นแหล่งข่าวสาร การเผยแพร่ข่าวสาร และเป็นโฆษก
3. บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ การเป็นเจ้าของกิจการ การเป็นผู้ยับยั้งการตัดสินใจ การเป็นผู้ถือหุ้न เป็นผู้ตัดสินใจใช้ทรัพยากร เป็นผู้จัดสรร และเป็นผู้เจรจาในการตัดสินใจ

สำหรับผู้บริหารการศึกษานั้น มีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันไปเพียงเล็กน้อย แคมป์เบลและคนอื่น ๆ (Campbell and others. 1971 : 138) จำแนกภารกิจในสถานศึกษาออกเป็นงานสำคัญ ๆ 6 งาน ด้วยกันคือ ความสัมพันธ์กับชุมชน หลักสูตรและการสอน กิจกรรมนักศึกษา งานบุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เช่น อาคารสถานที่ และการเงินและธุรการ แม้ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่พื้นฐานเหมือน ๆ กันและมีบทบาทคล้ายคลึงกัน แต่ธรรมชาติ และขอบเขตของกิจกรรมมีความต่างกันไปตามลำดับชั้นของการบริหาร (The Management Hierarchy) ซึ่งสามารถแยกออก ได้เป็น 3 ระดับ (Kinard. 1988 : 13 - 14) คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานต่าง ๆ ขององค์การ เช่น อธิการบดี
 2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) เป็นผู้บริหารที่อยู่สูงกว่าผู้บริหารระดับควบคุมการปฏิบัติการ แต่ต่ำกว่าผู้บริหารระดับสูงซึ่งตัดสินใจนโยบายขององค์การ เช่น คณบดี, ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน และผู้อำนวยการกอง
 3. ผู้บริหารขั้นต้น (Supervisory Management) ได้แก่ ผู้บริหารที่ควบคุมการปฏิบัติงานพื้นฐานขององค์การ เช่น หัวหน้าภาควิชา ที่ควบคุมดูแลการจัดการเรียนการสอนของภาควิชา เลขานุการคณะและหัวหน้างานที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน
- ผู้บริหารในลำดับชั้นที่แตกต่างกันดังกล่าวมา ย่อมต้องใช้ทักษะการบริหารงานในปริมาณที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งทักษะสำคัญของผู้บริหารจำเป็นต้องมีในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย (Mondy, Sharplin and Fremieux. 1991 : 11 - 12 ; Kinard. 1988 : 18)

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจนามธรรมหรือความคิดและสามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้วิธีการและเทคนิคเฉพาะในการปฏิบัติงาน
3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ จูงใจ และเข้ากับคนอื่น ๆ อันได้แก่ การสื่อสาร ภาวะผู้นำ การจูงใจ

ผู้บริหารจะบริหารได้ดีเพียงใดนั้น สามารถพิจารณาได้จากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร ซึ่ง เซร์โต (Certo. 1986 : 16) ได้เสนอไว้ว่า ประสิทธิภาพการบริหาร (Managerial Efficiency) ซึ่งหมายถึง สัดส่วนระหว่างทรัพยากรในองค์การที่สร้างผลผลิตกับผลผลิตที่ได้รับจากกระบวนการผลิต ซึ่งสัดส่วนนี้ยิ่งสูงก็จะมีประสิทธิภาพ ส่วนประสิทธิผล

การบริหาร (Managerial Effectiveness) หมายถึง การใช้ประโยชน์ของทรัพยากร
ในองค์การให้สัมพันธ์กับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ทฤษฎีการบริหารงาน

ทฤษฎีที่ได้กล่าวเน้นอธิบายพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารนั้น มีดังต่อไปนี้

เบลค และมูตัน (ประทุม ฤกษ์กลาง. 2538 : 68 ; อ้างอิงมาจาก Blake and Mouton. 1964 : 8-12) ได้เสนอทฤษฎีตาข่ายการบริหารงาน (Managerial Grid) โดยได้แบ่งการบริหารงานของผู้บริหารออกเป็น 2 แบบคือ การบริหารที่เน้นผลผลิต (Concern for Production) และการบริหารที่เน้นคน (Concern for Man) จากระดับน้อย (1) ถึงมาก (9) พิสัยของปฏิสัมพันธ์การบริหารสองแบบนี้ ก่อให้เกิดแบบการบริหารงาน 5 แบบ คือ ผู้บริหารแบบไม่เอาไหน (Caretaker Administration) ผู้บริหารแบบเผด็จการ (Authority-Obedience Administration) ผู้บริหารแบบสบาย (Comfortable Administration) ผู้บริหารแบบเดินสายกลาง (Constituency Centered Administration) ผู้บริหารแบบทีม (Team Administration) ทั้งนี้เบลค และมูตัน ได้แนะว่า การที่จะใช้แบบการบริหารงานแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างคือ องค์การ สถานการณ์ ค่านิยม บุคลิกภาพ โอกาส และสไตล์การบริหารงาน ดังกล่าวสามารถจะเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม ส่วนไลเคิร์ท (ประทุม ฤกษ์กลาง . 2538 : 69 ; อ้างอิงมาจาก Likert. 1967 : 1 - 26) ได้สร้างเครื่องมือวัดระบบการบริหารงานตามหลักของทฤษฎีระบบ 4 ระบบ (System 4) โดยศึกษาจากปัจจัยการบริหารงานด้านต่าง ๆ 6 ด้าน คือ กระบวนการภาวะผู้นำ การจูงใจ การสื่อสาร การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย และการควบคุม สามารถแยกระบบการบริหารงานออกได้เป็น 4 ระบบ คือ

1. ระบบเผด็จการแบบแสวงหาผลประโยชน์จากบุคลากรหรือแบบใช้อำนาจบาทใหญ่ (Exploitive Authoritative)
2. ระบบเผด็จการแบบมีเมตตาหรือใช้อำนาจอย่างเมตตา (Benevolent Authoritative)
3. ระบบปรึกษาหารือ (Consultative)
4. ระบบการมีส่วนร่วม (Participative Group)

การวัดพฤติกรรมการบริหาร

เบลค มูตัน และวิลเลียมส์ (Blake, Mouton and Williams. 1981 : 3) ได้เสนอวิธีการวัดภาวะผู้นำในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีตาข่ายการบริหารงาน โดยใช้การวัดองค์ประกอบของพฤติกรรมการบริหารงานประจำวัน 6 อย่างคือการตัดสินใจ การโน้มน้าวใจ การบริหารความขัดแย้ง การควบคุมอารมณ์ การแสดงอารมณ์ขัน และการใช้ความพยายาม ซึ่ง

จะสะท้อนถึงข้อสันนิษฐานเบื้องต้นของความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่น ส่วนไลเคิร์ท (Likert. 1967 : 1 - 26) ได้สร้างเครื่องมือวัดระบบการบริหารงานตามหลักของทฤษฎีระบบ 4 ระบบ (System 4) วัดจากปัจจัยการบริหารงานด้านต่าง ๆ 6 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การสื่อสาร การตัดสินใจ เป้าหมาย และการควบคุม ซึ่งสต็อกคิลล์ (Cook and others. 1981 : 227 ; citing Stogdill. 1963) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดการบริหารงาน ชื่อว่า The Leader Behavior Description Questionnaire form XII - LBDQXII เพื่อใช้วัดพฤติกรรมผู้นำจากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านต่าง ๆ 12 ด้าน จำนวน 100 ข้อ เช่น การเป็นผู้แทนความต้องการความเป็นมิตร การอดทน ต่อความไม่แน่นอน การโน้มน้าวใจ การกำหนดโครงสร้างการทำงาน การให้เสริมภาพ ประกอบกับ ไฟลช์แมน (Cook and others. 1981 : 234 - 238 ; citing Fleishman. 1953, 1957) ได้พัฒนา เครื่องมือวัด พฤติกรรมการบริหารงานที่ชื่อว่า Supervisory Behavior Description Questionnaire - SBDQ วัดจากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวนข้อคำถาม 48 ข้อ วัดโครงสร้างของวิจารณ์ญาณ 28 อย่าง ส่วน ฟีดเลอร์ (Cook and others. 1981 : 242 - 245 ; citing Fiedler. 1967) ได้พัฒนาเครื่องมือชื่อ Least Preferred Co-worker - LPC ให้ผู้ตอบเลือก บรรยายลักษณะของบุคคลที่ไม่อยากทำงานด้วย จากข้อคำถามคุณลักษณะต่าง ๆ รายคู่ให้เลือก จากชอบถึงไม่ชอบ 8 ระดับ จำนวน 16 ข้อ

แต่เครื่องมือวัดการบริหารงานในการศึกษาค้นคว้าจะใช้แบบสอบถาม ซึ่งพัฒนาขึ้นจาก เครื่องมือส่วนที่ใช้วัดการบริหารงาน (Supervision) อันเป็นส่วนย่อยลำดับที่ 5 ของเครื่องมือแบบ ประเมินองค์การของมิชิแกน (The Michigan Organizational Assessment Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่วัดทัศนคติและการรับรู้ต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ด้วยข้อคำถามเชิงประเมิน 5 ระดับ จาก มีน้อยที่สุด, มีน้อย, มีปานกลาง, มีมาก, มีมากที่สุด จำนวนทั้งสิ้น 20 ข้อ วัดการบริหารงาน 10 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลงาน ด้านการควบคุม การปฏิบัติงาน ด้านกำหนดเป้าหมาย ด้านการแก้ปัญหา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านอคติ ด้านความเอื้ออาทร ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการตัดสินใจ และ ด้านสมรรถภาพ ในการทำงาน เครื่องมือนี้จากที่เคยมีการนำไปใช้พบว่ามีความเชื่อมั่นในแต่ละด้านในระดับ .76 - .93 (Cook and others. 1981 : 245 - 247 ; citing Cammann, Jenkins and Klesh. 1979)

สำหรับหลักฐานการวิจัยอิทธิพลของพฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารที่มีต่อผล การปฏิบัติของบุคลากรในองค์การ ปรากฏดังนี้ อาทิเช่น การศึกษาของ คิม (Kim. 1986 : 1953 - A) ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่และความตึงเครียด ความพึงพอใจ และ การปฏิบัติงานของครูในเกาหลี กับกลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 227 คน ใน 148 โรงเรียน ทั้งโรงเรียน

ประถมและมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งวัดด้วยวิธีการประเมินการปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่พฤติกรรมผู้นำด้านความเอื้ออาทรของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของครูมากที่สุด ส่วนผลการวิจัยของ วอง (Wong. 1992 : 1217 - A) ได้ศึกษาแบบจำลองผลของความสมานฉันท์ต่อการปฏิบัติงานในองค์การ กับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรหน่วยงานทหารของสหรัฐ จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโปรแกรม LISREL ได้ยืนยันเช่นกันว่าภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้บริหารเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ในองค์การ

2. การรับรู้ในบทบาท

บทบาทถือเป็นหัวใจของทฤษฎีองค์การ และองค์การก็คือระบบของบทบาท (Katz and Kahn. 1966 : 186) บทบาทจึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ โดยเคทซ์ และคานัน (Katz and Kahn. 1966 : 190) นิยามบทบาท (Role) ว่าหมายถึง ความคาดหวังในพฤติกรรมของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในโครงสร้างของสังคม ส่วนริซโซ เฮาส์ และเลิร์ตแมน (Rizzo, House and Lirtzman. 1970 : 155) เสนอว่า บทบาทหมายถึง พฤติกรรมที่ถูกคาดหวังจากบุคคลผู้ดำรงบทบาท ซึ่งบทบาทนี้จะเกิดการเรียนรู้ถึงเนื้อหา สไตล์ บทบาทหน้าที่ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สิทธิ และสิทธิพิเศษ ที่สำคัญที่สุดก็คือ สามารถจะเข้าใจได้จากบทบาทที่ถูกคาดหวังซึ่งถูกสื่อสารไปยังบุคคลนั้นจากบรรดาสมาชิกในระบบสังคมนั้น แหล่งข่าวสารที่สำคัญในองค์การที่ก่อให้เกิดกระบวนการของบทบาทในองค์การ ได้แก่ (1) สื่อต่าง ๆ ในองค์การ เช่น คู่มือ วารสารภายใน ฯลฯ (2) ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา (3) เพื่อนร่วมงาน (Jablin. 1982 : 623) กระบวนการดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดการรับรู้ในบทบาท (Role Perception) ซึ่งปัจจัยบุคคล ปัจจัยการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และปัจจัยองค์การ มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในบทบาท ดังแบบจำลองต่อไปนี้ (Katz and Kahn. 1966 : 195 - 197)

ความคาดหวัง ลักษณะของบทบาทคือเป็นสิ่งที่แสดงถึงตำแหน่งและสถานภาพในสถาบัน มักถูกนิยามตามความคาดหวังหรือบรรทัดฐานของสิทธิและหน้าที่หรือตำแหน่ง นอกจากนั้นบทบาทยังเป็นสิ่งที่แปรเปลี่ยนได้โดยจะมีความหมายเปลี่ยนไปตามบทบาทอื่น ๆ ในระบบ

การรับรู้ในบทบาทที่ถูกต้องชัดเจนจะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การและการปฏิบัติงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จ (Kast and Rosenzweig. 1974 : 289) แต่การที่บทบาทของบุคคลในองค์การมีหลายบทบาทและแปรเปลี่ยนไปได้ตามความคาดหวังของผู้อื่น จึงเป็นเหตุให้เกิดปัญหาในการรับรู้ในบทบาทในแง่ความไม่ชัดเจนในบทบาทหรือความคลุมเครือและความขัดแย้งในบทบาท ซึ่งหลักฐานงานวิจัยจำนวนมากได้พิสูจน์ให้เห็นว่าความชัดเจนในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาทมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงาน

ความชัดเจนในบทบาท

ความชัดเจนในบทบาท เป็นทฤษฎีแนวคิดที่นักวิชาการได้เสนอไว้ในชื่อว่าความคลุมเครือในบทบาท ซึ่งหากบุคคลมีความคลุมเครือในบทบาทน้อยก็คือการมีความชัดเจนในบทบาทมาก หรือหากบุคคลมีความชัดเจนในบทบาทน้อยก็คือการที่บุคคลมีความคลุมเครือในบทบาทมากนั่นเอง ทฤษฎีเกี่ยวกับความชัดเจนในบทบาทมีผู้อธิบายได้ดังนี้

ความคลุมเครือในบทบาท หมายถึง การที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งในองค์การมีความไม่แน่นอนว่าจะต้องกระทำการใดบ้าง (Katz and Kahn. 1978 : 206) ซึ่งเป็นช่องว่างระหว่างปริมาณข่าวสารที่บุคคลรับทราบหรือมีอยู่จริง เปรียบเทียบกับปริมาณข่าวสารเกี่ยวกับพฤติกรรมตามบทบาทที่บุคคลควรจะทำ (Witt and Beorkrem. 1991 : 1-15 ; citing Kahn. 1973 : 2-9) เป็นภาวะที่บุคคลขาดแคลนข่าวสารที่แจ้งให้ทราบถึงหน้าที่การงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะต้องปฏิบัติ เป้าหมายของการทำงาน ตลอดจนวิธีการหรือหนทางที่อนุญาตให้ใช้ในการปฏิบัติงาน (King and King. 1991 : 50 ; citing Kahn and others. 1964 : 94) หรืออีกนัยหนึ่ง ความคลุมเครือในบทบาทหมายถึงการที่ความคาดหวังต่อบทบาทมีไม่เพียงพอ บทบาทที่บุคคลปฏิบัติอยู่นั้นขาดแคลนข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์ด้านกิจกรรมและความรับผิดชอบในการงานต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทนั้น ๆ (Gordon. 1987 : 188 ; Gordon. 1991 : 103)

ความคลุมเครือในบทบาท ประกอบไปด้วยลักษณะดังนี้ (King and King. 1990 : 50)

1. ความคลุมเครือว่าต้องการอะไร หรือความไม่มั่นใจเกี่ยวกับขอบเขตความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน
2. ความคลุมเครือว่าความรับผิดชอบนั้นจะบรรลุได้อย่างไร

3. ความคลุมเครือในบทบาทของผู้ส่ง (Role Senders) อันเป็นความไม่แน่ใจในความคาดหวังของคนอื่นในพฤติกรรมตามบทบาทที่ต้องปฏิบัติ
4. ความคลุมเครือเกี่ยวกับผลกระทบของพฤติกรรมตามบทบาท เป็นความไม่มั่นใจ
5. ในผลของการกระทำตามบทบาทที่อาจเกิดขึ้นต่อตนเองและองค์การ

ความขัดแย้งในบทบาท

ความขัดแย้งในบทบาท เป็นความต้องการของคนสองคนหรือมากกว่าที่มีต่อบุคคลที่ไม่สามารถเข้ากันได้หรือไปด้วยกันไม่ได้ในเชิงของเหตุผล (Witt and Beorkrem. 1991 : 1 - 15 ; citing Kahn. 1973 : 2 - 9) สาเหตุที่เกิดความขัดแย้งในบทบาทนั้น เกิดขึ้นได้จากความแตกต่างกันในความคาดหวังที่มีต่อบุคคลที่ควรจะมีในบทบาทหนึ่ง ๆ (Reitz. 1977 : 318) หรืออีกนัยหนึ่งเกิดจากการที่ความคาดหวังในบทบาทของบุคคลสองคนหรือมากกว่า ไม่มีความสอดคล้องกัน (Katz and Kahn. 1978 : 204) และริซโซ เฮาส์ และเลิร์ตแมน (Rizzo, House and Lertzman. 1970 : 155) เสนอว่าความขัดแย้งในบทบาทเกิดได้จาก ประการแรกความขัดแย้งจากการที่ความต้องการของ องค์การกับค่านิยมของบุคคลเข้ากันไม่ได้ ประการสองความขัดแย้งระหว่างเวลาทรัพยากร ความสามารถของบุคคลที่มีอยู่กับพฤติกรรมตามบทบาท ประการสามความขัดแย้งระหว่างบทบาทหลาย ๆ บทบาทที่บุคคลต้องปฏิบัติ พร้อม ๆ กัน แต่บทบาทเหล่านี้ไปด้วยกันไม่ได้ และประการสี่ความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังและความต้องการขององค์การ เช่น นโยบาย กฎระเบียบกับบุคคล ความขัดแย้งในความต้องการจากคนอื่น ๆ ความขัดแย้งในมาตรฐานการประเมินที่ไปด้วยกันไม่ได้ ส่วนโอเวนส์ (Owens. 1991 : 64) เห็นว่า ความขัดแย้งในบทบาทอาจเกิดจากสาเหตุที่บุคคลไม่สามารถ สร้างความพึงพอใจซึ่งกันและกันได้ เนื่องจากเกิดความขัดแย้งในพฤติกรรม ความสับสนในความคาดหวังกับการรับรู้บทบาท หรือการที่ความคาดหวังในบทบาท ขัดแย้งกับบุคลิกลักษณะของเจ้าของบทบาท

ความคลุมเครือในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาทนี้ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้ยืนยันว่า แนวความคิดของทั้งสองอย่างนี้แยกออกจากกันอย่างแท้จริง (Rizzo, House and Lertzman. 1970 : 162)

ปัจจัยความขัดแย้งในบทบาทและความชัดเจนในบทบาทนี้ จะนำไปสู่พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ไม่พึงประสงค์หลายประการ เช่น ความตึงเครียด ความไม่พึงพอใจในงานการออกจากงาน และการมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ (Gordon. 1991 : 101)

การวัดความชัดเจนในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท

เครื่องมือวัดความชัดเจนในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท ที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ เครื่องมือวัดความไม่คลุมเครือในบทบาทหรือวัดความชัดเจนในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท ของริซโซ เฮาส์ และเลิร์ตแมน (Rizzo, House and Lirtzman. 1970 : 150 - 163) ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบให้เลือก 7 ระดับ ตั้งแต่ถูกต้องน้อยที่สุด ถึงถูกต้องมากที่สุด โดยที่แบบสอบถามความขัดแย้งในบทบาท ประกอบด้วยข้อคำถาม 8 ข้อ และแบบสอบถามความไม่คลุมเครือในบทบาทหรือความชัดเจนในบทบาท ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ แบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูงพอควร คือแบบวัดความขัดแย้งในบทบาท มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .816 - .820 และแบบวัดความชัดเจนในบทบาทเท่ากับ .780 - .808 ซึ่งจากที่เคยนำไปใช้ในงานวิจัยอื่นพบว่า มีค่าประสิทธิภาพแอลฟาที่ระดับ .73 (Conley, Bacharach and Bauer. 1989 : 65)

หลักฐานการวิจัยที่แสดงให้เห็นอิทธิพลของการรับรู้ในบทบาทในด้านความชัดเจนในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาทที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ปรากฏดังนี้

จากการศึกษาของริซโซ เฮาส์ และเลิร์ตแมน (Rizzo, House and Lirtzman. 1970 : 150 - 163) ในเรื่อง ความขัดแย้งในบทบาทและความชัดเจนในบทบาทในองค์การที่ซับซ้อน กับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและบุคลากรด้านเทคนิคของโรงงานได้หลักฐานยืนยันว่า ความขัดแย้งในบทบาทและความชัดเจนในบทบาท มีความสัมพันธ์กับการทำงาน กล่าวคือมีความสัมพันธ์กับแรงกดดันในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการทำวิจัยแบบอภิมานของ ฟิชเชอร์ และ จิตลสัน และงานวิจัยของแจ๊คสัน และ ชูลเลอร์ (King and King. 1990 : 58 - 59 ; citing Fisher and Gitelson. 1983 : 320 - 333 ; Jackson and Schuler. 1985 : 72 - 87) ได้ยืนยันสอดคล้องกันว่า ความขัดแย้งในบทบาทและความชัดเจนในบทบาท มีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับผลการปฏิบัติงานที่ประเมินด้วยตนเอง ซึ่งฟรอสท์ (Frost. 1983 : 123 - 142) ได้ศึกษาการรับรู้ในบทบาทและพฤติกรรมของผู้บริหารชั้นต้นกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารบริษัทจำนวน 123 คน พบว่าการรับรู้ถึงความขัดแย้งในบทบาทและความชัดเจนในบทบาทของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งวัดจากเครื่องมือของริซโซ เฮาส์ และเลิร์ตแมน เป็นตัวแปรแทรกซ้อนของผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยผลการวิจัยของแมคเอนรู (McEnrue. 1984 : 379 - 386) ที่วิจัยกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ชั้นต้นและชั้นกลางของหน่วยงานรัฐบาล จำนวน 340 คนได้ยืนยันว่า ความชัดเจนในบทบาท มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดการประเมิน 7 ระดับ ตามแนวของ พอร์ตเตอร์ และลอเลอร์ ในแง่มุม ต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ทั้งนี้โดยมีตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวแปรแทรกซ้อน และจากการศึกษาของ

มาร์โกลิน (Margolin. 1991 : 122 - A) ในเรื่องผลของความขัดแย้งในบทบาท ความชัดเจนในบทบาท การควบคุม ที่มีต่อการรับรู้การปฏิบัติงาน กับกลุ่มตัวอย่างครูสอนเด็กพิเศษในโรงเรียน ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ได้ยืนยันว่า ความชัดเจนในบทบาท เป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งวัดจากการวิธีการประเมินด้วยตนเอง

3. ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรได้รับความสนใจจากผู้บริหารและผู้วิเคราะห์องค์การ ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางที่จะเพิ่มความคงอยู่และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพราะได้มีการค้นพบว่า ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรมากก่อนทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มี ความผูกพันน้อยกว่า นอกจากนี้ความผูกพันยังเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์การ (Steers. 1977 : 56)

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ได้มีผู้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับความหมายของความผูกพันต่อองค์กรต่อไปนี้

เชลดอน (Sheldon. 1971 : 143) ให้ความหมายว่า เป็นการประเมินทางบวกขององค์การ และความตั้งใจที่จะทำงานของบุคคลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การส่วนเสรีบีเนียด และอลูตโต (Hrebiniak and Alutto. 1972 : 556) กล่าวว่า เป็นความไม่สมัครใจที่จะออกจาก องค์การ เพราะมีการเพิ่มขึ้นของรายได้ สถานภาพ ความมีอิสระในวิชาชีพและการมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ ส่วนบุชานัน (Buchanan. 1974 : 533) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็น ทัศนคติที่จะเข้ากับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีความรักใคร่ยึดมั่นกับเป้าหมาย และ คุณค่า ขององค์การ ความผูกพัน มี 3 องค์ประกอบคือ ประการแรกการแสดงตน (Identification) เป็นความภูมิใจและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ ประการสองความเกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) เป็นการทุ่มเทจิตใจหรือใส่ใจที่จะทำงานตามบทบาทของตนเองเพื่อความก้าวหน้าขององค์การ และประการสุดท้ายความภักดีต่อองค์การ (Loyalty) เป็นการยึดมั่นในองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไปสำหรับปอร์เตอร์ และคนอื่น ๆ (Porter and Other. 1974 : 604) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ลักษณะ คือ 1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ 2. มีความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ 3. ศรัทธาและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ ส่วนเองเกล และเพอร์รี (Angle and Perry. 1981 : 2) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1. ความเชื่อถืออย่างมากและยอมรับในเป้าหมายขององค์การ 2. ความตั้งใจในการ

พิจารณาถึงประโยชน์ขององค์การ 3. ความต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การ และมิทเชลล์ และลาร์สัน (Mitchell and Larson. 1987 : 144) ให้ความหมายว่า เป็นเจตคติของบุคคลที่มุ่งหวังการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การต่อไป เป็นเจตคติที่มุ่งไปยังพฤติกรรมในอนาคตของบุคคลซึ่งจะเข้าสู่องค์การ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความภาคภูมิใจในองค์การและการที่ได้เป็นสมาชิก จึงมีความศรัทธาและตั้งใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความภักดีและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

จากการที่บุคคลได้ก้าวเข้ามาสู่องค์การด้วยความปรารถนา ความตั้งใจแน่วแน่โดยคาดว่าจะได้พบกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสามารถที่จะใช้ความรู้ทักษะ และความตั้งใจนั้นได้ เมื่อองค์การให้ความสนับสนุนส่งเสริม เช่น จัดหาเครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกให้ก็จะทำให้ความผูกพันเพิ่มขึ้น แต่ถ้าองค์การไม่ให้ความไว้วางใจ หรือไม่ได้มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถและมีคุณค่าให้ความผูกพันก็มีแนวโน้มที่จะลดลงไป (Steers. 1977 : 53) ซึ่งโรเซนโฮลท์ซ์ กล่าวว่าหากศักยภาพของครูได้ถูกบั่นทอนลงตั้งแต่เริ่มเข้าสู่อาชีพนี้การปฏิบัติงานและความผูกพันต่อโรงเรียนก็จะต่ำลงไปด้วย (Rosenholtz. 1989 : 422) ดังนั้นการที่บุคคลจะมีความผูกพันต่อองค์การย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการด้วยกัน และสเติร์ส (Steers. 1977 : 53) ได้วิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ 1) คุณลักษณะส่วนตัว 2) คุณลักษณะของงาน และ 3) ประสบการณ์ในการทำงาน มิทเชลล์ และลาร์สัน (Mitchell and Larson. 1987 : 144) ได้ศึกษาและพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบทั้งสามดังกล่าว ซึ่งสเติร์ส และพอร์ตเตอร์ (Steers and Porter. 1983 : 433 - 434) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การไว้ 4 ประการ คือ

1. คุณลักษณะของบุคคล จากการศึกษาพบว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ได้แก่ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษา
2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงาน การปรับปรุงงานให้ดีขึ้นจะนำไปสู่การเพิ่มความผูกพัน บทบาทที่ชัดเจนและบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ
3. โครงสร้างของงาน ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับของการทำงานอย่างมีระบบแบบแผน การกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนเป็นเจ้าขององค์การ

4. ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อกลุ่มผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และความรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ และโรเซนโฮลท์ซ (Rosenholtz. 1989 : 424) กล่าวว่า ปัญหาของการที่มีความผูกพันต่อสถานที่ทำงานต่ำ เป็นเพราะขาดความมีอิสระในวิชาชีพ และการที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับครูที่มีความสามารถพิเศษในด้านวิชาการ ส่วนปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้ศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา เงินเดือน ประสบการณ์ ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ ความพึงพอใจงาน เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก ส่วนปัจจัยด้านกลุ่ม ได้แก่ ความเชื่อถือระหว่างบุคคลในการทำงาน (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2532 : 139)

ผลของความผูกพันต่อองค์กร

ผู้ที่มีความผูกพันสูงมีแนวโน้มของความต้องการอย่างมากที่จะอยู่ในองค์กรและมีความเอาใจใส่ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ำ รวมทั้งมีความปรารถนาอย่างที่สุดที่จะทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายและยึดมั่นในนโยบายขององค์กร (Mitchell and Larson. 1987 : 144) ดังนั้น ผลของความผูกพันต่อองค์กรมีดังนี้

1. ผลของความผูกพันต่อองค์กรกับการขาดงาน ความผูกพันต่อองค์กรมีผลทางบวกต่อความคงอยู่ในองค์กร และมีความสัมพันธ์ทางด้านลบกับการขาดงาน (Steers. 1977 : 46 - 56)

2. ความผูกพันต่อองค์กรกับการปฏิบัติงาน หากบุคคลมีความผูกพันมาก ก็จะมีความพยายามในระดับสูงที่จะทำงาน รวมทั้งมีความตั้งใจอย่างมากที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป (Steers and Porter. 1983 : 444) ในการปฏิบัติงานของครูนั้น หากครูมีความผูกพันสูงก็จะทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ มีคุณภาพ เกิดความพึงพอใจและมีความเอาใจใส่ในการทำงาน (Rosenholtz. 1989 : 422)

3. ความผูกพันต่อองค์กรกับการเปลี่ยนงาน ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเปลี่ยนงาน (Steers and Porter. 1983 : 445) ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมีแนวโน้มของความต้องการที่จะอยู่ในองค์กรสูงมาก (Mitchell and Larson. 1987 : 144)

การวัดความผูกพันต่อองค์การ

การวัดความผูกพันต่อองค์การได้มีการสร้างแบบวัดซึ่งมีทั้งวัดเจตคติและวัดพฤติกรรม การวัดเจตคตินั้นจะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (Fishbein and Ajzen. 1975 ; 107 - 120)

1. องค์ประกอบด้านความรู้ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารหรือความรู้เกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อสิ่งนั้น เป็นความรู้ที่ใช้ประเมินค่าสิ่งนั้น
2. องค์ประกอบด้านความรู้สึก เป็นความรู้สึกด้านอารมณ์ที่บุคคลมีความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายแล้ว
3. องค์ประกอบด้านความพร้อมที่จะกระทำ เป็นแนวทางที่บุคคลจะมีพฤติกรรมหรือแสดงออกตามความรู้สึกที่ได้รับ

แบบวัดความผูกพันต่อองค์การของบุชานัน

แบบวัดความผูกพันกับองค์การของบุชานัน (Buchanan II. 1974) แบบวัดนี้เป็นการวัดเจตคติ โดยวัดความผูกพันใน 3 องค์ประกอบ คือ การแสดงตน (Identification) การมีความเกี่ยวพัน (Involvement) และความภักดี (Loyalty) แบบวัดนี้มี 23 ข้อ เป็นแบบประมาณค่า 7 ระดับ มีความเชื่อมั่นในแต่ละองค์ประกอบเท่ากับ 0.86, 0.84, และ 0.92 ตามลำดับ แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันดังนี้ การแสดงตนมีความสัมพันธ์กับการมีความเกี่ยวพัน โดยมีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.65 การแสดงตนกับความภักดีมีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.74 และ การมีความเกี่ยวพันกับความภักดีมีความสัมพันธ์ เท่ากับ 0.58

แบบวัดความผูกพันต่อองค์การของคูกและวอลล์

แบบวัดความผูกพันต่อองค์การของคูกและวอลล์ (Cook and Wall. 1980) แบบวัดนี้เป็นการวัดเจตคติโดยวัดความผูกพันต่อองค์การใน 3 องค์ประกอบ เช่นเดียวกับของบุชานัน ดังนี้ ประการแรกการแสดงตน (Identification) หมายถึง ความภาคภูมิใจในองค์การและการยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ ประการที่สองการมีความเชื่อมั่น (Involvement) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การ และประการสุดท้ายความภักดี (Loyalty) หมายถึง การยึดมั่นในองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ลักษณะของแบบวัดนี้เป็นแบบประมาณค่า 7 ระดับ จำนวน 9 ข้อ โดยวัดองค์ประกอบละ 3 ข้อ การแสดงตน ได้แก่ข้อ 1, 5 และ 8 การมีความเกี่ยวพัน ได้แก่ ข้อ 3, 6 และ 9 ความภักดี ได้แก่ ข้อ 2, 4 และ 7 มีข้อ 2, 3 และ 8 เป็นข้อความภาคินิเสธ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.87 (Cook and Wall. 1980)

หลักฐานการวิจัยที่แสดงให้เห็นอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อผล การปฏิบัติงาน ปรากฏดังนี้อาทิเช่น เชลดอน (Sheldon. 1971 : 149) ได้ศึกษาพบว่า ความผูกพัน ในอาชีพจะเพิ่มขึ้นตามประสบการณ์ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับสตีเยร์ส (Steers. 1977 : 51) ที่พบ ว่า ประสบการณ์ทำงานมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความผูกพัน ส่วนปอร์เตอร์ และคนอื่นๆ (Porter and others. 1974 : 606) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การกับความพอใจในงาน และ การลาออกจากงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับการลาออกจากงาน และเจตคติอื่น ๆ ความพอใจการที่มีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และ ความพอใจในงาน ก็มี ความสัมพันธ์ต่อความผูกพันมากด้วย สตีเยร์ส (Steers. 1977 : 53) ก็พบว่า ความผูกพันมีความ สัมพันธ์ในทางกลับกันกับการออกจากงาน

งานวิจัยหลายเรื่องพบว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคง อยู่ในองค์การ แต่มีความสัมพันธ์ ทางลบกับการเปลี่ยนงานคือไม่ต้องการจะออกจากองค์การ ไป (Porter and others. 1974 : 603 - 613 ; Steers. 1977 : 52 ; Angle and Perry. 1981 : 9 ; Mitchell and Larson. 1987 : 144) ซึ่งบุชานัน (Buchanan. 1974 ; 533 - 545) ได้ศึกษาความ ผูกพันต่อองค์การ พบว่า ประสบการณ์ทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความสำคัญของบุคคล การเป็นที่พึงได้ของบุคคลในองค์การและเจตคติของบุคคลต่อองค์การ ประกอบกับ แองเกิล และเพอร์รี (Angle and Perry. 1981 : 7 - 12) ได้วิจัย พบว่า ในปัจจัยด้าน บุคคลนั้น ความผูกพันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับอายุ แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับระดับการ ศึกษา ผู้หญิงมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้ชาย ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติระหว่างความผูกพันต่อ องค์การกับประสิทธิภาพขององค์การโดยส่วนรวม และจาก งานวิจัยของปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ซึ่งศึกษาความผูกพันของอาจารย์ในสาขา ครุอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พบว่า อาจารย์มีความผูกพันต่อสถาบันในระดับค่อนข้างมาก ปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุดต่อความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ในภาพรวม ได้แก่ ปัจจัย ด้านบุคคล ปัจจัยด้านงานและปัจจัยด้านกลุ่ม ตามลำดับความสำคัญ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2532 : 139) ส่วนอนันต์ คงจันทร์ (Kongchan. 1986 : 374 - A) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจใน การสื่อสารความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การอาจารย์มหาวิทยาลัยที่เปิดสอนทาง ด้านบริหารธุรกิจจำนวน 10 มหาวิทยาลัยในสหรัฐ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ กับการประเมินการปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากงานวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลพยากรณ์การคงอยู่ใน องค์การและการเปลี่ยนงาน ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การแล้วก็ต้องการที่จะเป็นสมาชิกของ

องค์การต่อไป ไม่ต้องการออกจากองค์การ ดังนั้น ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การจึงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานปัจจัยหนึ่ง

4 . การจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความสำเร็จในการบริหารงานส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลเป็นสำคัญ ทั้งนี้ เพราะคนเป็นทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การ ดังนั้น การเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล จึงนับเป็นความรู้ที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะสามารถนำไปใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ การจูงใจผู้ปฏิบัติงานก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรในองค์การ ต้องอาศัยความมีศิลปะของหัวหน้างานใช้ความสามารถของการเป็นผู้นำทำการจูงใจ รวมทั้ง ส่งเสริม ขวัญกำลังใจ ให้เกิดความมานะพยายาม พยายามตั้งใจทำงานให้เสร็จลุล่วงไปอย่างดีที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์. 2531 : 9) หากหน่วยงานใดไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ก็ย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ (กิติมา ปรีดีติติก. 2529 : 154 - 155)

ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) มาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า movere ซึ่งมีความหมายว่า การเคลื่อนไหว (move) (เทพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. 2529 : 20) คำจำกัดความของการจูงใจนั้นมีหลายคำที่ใช้แทนกันได้ แต่ความหมายอาจจะแตกต่างกัน กิลฟอร์ด และเกรย์ (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. 2533 : 51 ; อ้างอิงมาจาก Guilford and Grey. 1970 : 3) ได้จำแนก คำว่าการจูงใจไว้ดังนี้

1. มองความสำคัญทางสรีรวิทยา (Biological Important) เช่น แรงผลักดัน (Force) แรงขับ (Drive) จิตสำนึก (Conscious) ความต้องการ (Need)
2. มองความสำคัญทางด้านจิตใจ (Mental Importance) เช่น แรงกระตุ้น (Urge) ความปรารถนา (Wish) แรงบังคับ (Impulse) ความต้องการ (Want)
3. เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (Reference to Object or States in the Environment) เช่น ความมุ่งหมาย (Purpose) ผลประโยชน์ (Interest) เป้าหมาย (Goal) คุณค่า (Value) ความมุ่งมาดปรารถนา (Aspiration)

คำว่าการจูงใจ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ เพราะการจูงใจเป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เหตุนี้ การจูงใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 302) ปีช

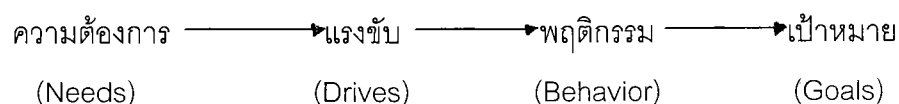
(Beach. 1965 : 379) กล่าวถึงความหมายของการจูงใจว่า เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อทำงานให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งยั่วยุให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลที่จะได้รับเป็นเป้าหมาย ส่วนกู๊ด (Good. 1973 : 375) ได้ให้ความหมายของการจูงใจ โดยแยกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ในแนวกว้างหมายถึง กระบวนการปลุกใจ สนับสนุน และ กิจกรรมกำหนดทิศทางบางอย่างในการกระตุ้นพฤติกรรม หรือการสนับสนุนเป้าหมาย 2) เป็นศิลปะในการประยุกต์ใช้เครื่องกระตุ้น และปลุกความสนใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ความต้องการ สงวน สิทธิเลิศอรุณ และคนอื่น ๆ (2522 : 119) กล่าวว่า เป็นพลังภายในซึ่งช่วยกระตุ้นให้บุคคลทำงาน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลงตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ และเป็นไปตามกระบวนการจูงใจของแต่ละบุคคล พินเดอร์ได้กล่าวถึงความหมายของการจูงใจ ตามแนวคิดของเวกซ์เลย์ และยอคคิล (Pinder. 1984 : 58 ; citing Wexley and Yokl. 1977) ว่าเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงาน เพื่อต้องการให้มีความเจริญก้าวหน้า ฮอย และมิสเกล (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. 2533 : 51 ; อ้างอิงมาจาก Hoy and Miskel. 1978 : 96) กล่าวว่า เป็นพลังที่ ขับดัน เป็นแรงขับเคลื่อนความต้องการ และกลไกภายในทางจิตวิทยา ซึ่งเริ่มและดำรงไว้สำหรับ กิจกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายของบุคคล

จากความหมายดังกล่าวแล้วจึงสรุปได้ว่า การจูงใจเป็นการสร้างให้เกิดพลังซึ่งช่วยกระตุ้นให้บุคคลพยายามทำงานนั้นสำเร็จลงตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ

กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

แรงจูงใจโดยทั่วไปมีรากฐานมาจากความต้องการของมนุษย์ โดยที่มนุษย์จะตอบสนองความต้องการด้วยการกระทำบางอย่าง เป็นพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลนั้นได้รับความพอใจ (Owens. 1991 : 92) ความต้องการ คือ การขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดของมนุษย์หรือความไม่พอเพียง (Deficiency)

ความต้องการเกิดขึ้นเมื่อมีความไม่สมดุลทางด้านร่างกายและจิตใจ ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญหรือมูลเหตุจูงใจที่สำคัญของมนุษย์ คือความต้องการและแรงขับ (ศิริโสภาคย์ นุรพาเดชะ. 2528 : 76) และพื้นฐานที่สำคัญของการจูงใจก็คือ การสร้างให้เกิดความต้องการ (Needs) ขึ้นก่อน เมื่อคนเกิดความต้องการแล้ว ก็จะเกิดแรงขับ (Drives) หรือความอยากที่จะกระทำขึ้นจนสุดท้าย ก็จะเกิดการกระทำหรือพฤติกรรม (Behavior) ตามเป้าหมายที่ต้องการ ดังนี้

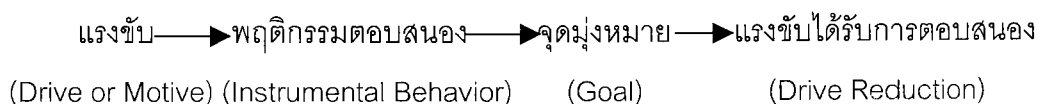


ลำดับของการจูงใจอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ ดังนี้ (ศิริโสภาคย์ นูรพาเดชะ. 2528 : 39)

ระยะแรก ร่างกายเกิดการจูงใจโดยมีความต้องการ แรงขับ หรือแรงจูงใจเกิดขึ้น เป็นการขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ระยะที่สอง เป็นการแสดงพฤติกรรมเพื่อทำให้เกิดการตอบสนองความต้องการอันจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายและเพื่อลดแรงขับ (Instrumental Behavior)

ระยะที่สาม เป็นจุดมุ่งหมาย ระยะนี้มนุษย์จะบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการทำให้เกิดภาวะสุดท้าย คือ การลดแรงขับหรือความต้องการได้รับการตอบสนอง ดังนี้



ความสำคัญของการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

การจูงใจถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ (งชัย สันติวงษ์. 2531 : 9) การที่จะสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้เพียงใดนั้น ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาช่วยในการศึกษาและเข้าใจภาวะการจูงใจต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าใจถึงความปรารถนาหรือความต้องการที่มีอยู่ของบุคคลในองค์การ กิลเมอร์ (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. 2533 : 53 ; อ้างอิงมาจาก Gilmer. 1961 : 91) กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง แต่อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปความต้องการเหล่านี้ยากที่จะได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจทั้ง ๆ ที่ได้รับอยู่แล้ว ดังนั้น หากผู้บริหารให้การจูงใจอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ผู้ทำงานเพิ่มความสนใจในงานที่ตนเองทำมากขึ้น มีความกระตือรือร้น เต็มใจและตั้งใจทำงานมากขึ้น แต่ถ้าหากใช้แรงจูงใจไม่เหมาะสมก็จะทำให้ลดความสนใจในการทำงานลง เพิ่มความท้อถอยในการทำงาน ผลงานต่ำลง ผู้ทำงานจะออกจากงาน หนึ่งงานและขาดงานมากขึ้น (กิตติมา ปรีดีติติก. 2529 : 156)

แนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แนวความคิดในการสร้างแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงความรู้ ความสามารถ ออกมานั้น ปรากฏอยู่ในทฤษฎีหนึ่งว่า “กิจกรรมของแต่ละบุคคลที่กระทำนั้นย่อมนำไปสู่วัตถุประสงค์อันสำคัญที่ผู้กระทำคาดหวังไว้” (อรุณ รักธรรม. 2527 : 257) และแรงกระตุ้น (Motive) เป็นสภาวะภายในอย่างหนึ่งที่เป็นพลัง สิ่งกระตุ้น สิ่งนำการกระทำของมนุษย์ไปในทิศทางหรือช่องทางที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ (Berelson and Steiner. 1964 : 240)

ทฤษฎีการจูงใจมีหลายทฤษฎีด้วยกัน โดยมีการพัฒนามาจากวิธีการใหญ่สองวิธี คือ ทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหา (Content Theories) เน้นถึงความต้องการภายใน (Internal Needs) ว่าเป็นตัวกระตุ้นและเป็นตัวที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและพฤติกรรมนั้นยังคงอยู่ ทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ (Process Theories) จะว่าด้วยกระบวนการของความคิดและกลวิธีต่าง ๆ ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์เราเลือกแบบพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need)

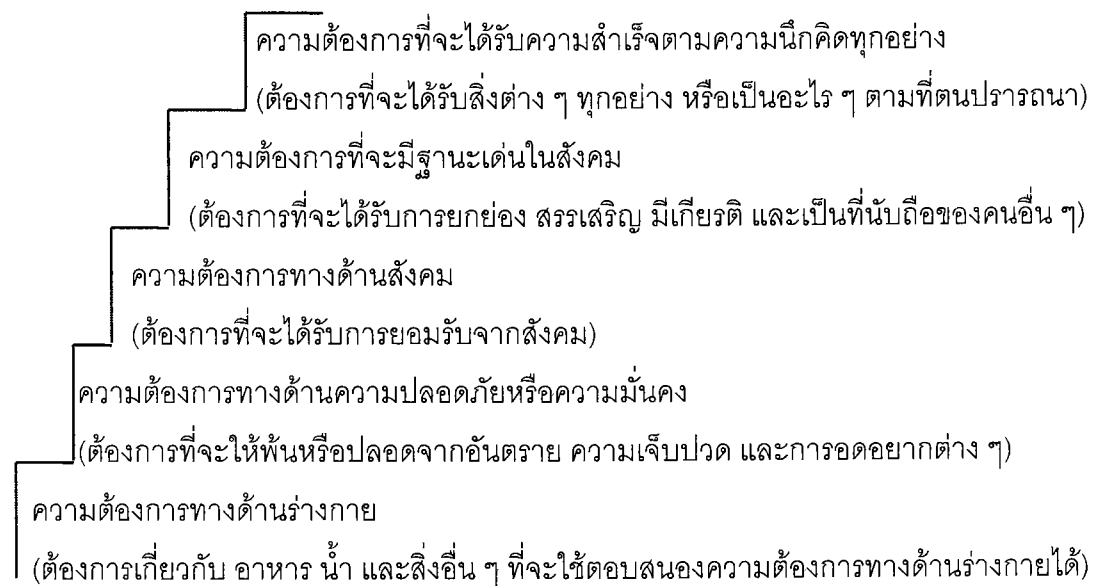
พฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ และแรงจูงใจเหล่านี้ก็ยังมีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคนอีกด้วย ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรจะได้ทราบว่าแรงจูงใจหรือความต้องการ (Motives, Wants) ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การว่ามีรูปแบบอย่างไรบ้าง ความรู้ในเรื่องดังกล่าวได้รับการศึกษาอย่างถูกต้อง จนกระทั่งตั้งเป็นทฤษฎีทั่วไป (General Theory) เกี่ยวกับการจูงใจคนขึ้นได้ ผู้ตั้งทฤษฎีนี้ คือ A.H. Maslow ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ดังนี้ คือ

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด ข้อสมมติฐานดังกล่าวก็คือ เป็นข้อเท็จจริงที่ชัดแจ้งที่ว่า คนทุกคนต่างก็จะมีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีทางสิ้นสุดนับตั้งแต่เกิดจนถึงตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมิใช่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก ตามความหมายนี้แสดงให้เห็นว่า ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการใด ๆ ถ้าหากได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้ว ก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้น และความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลดังกล่าวได้
3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ ลักษณะดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นว่า ความต้องการต่าง ๆ จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้นขั้นต่อไปก็จะตามมา

มาสโลว์ ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความต้องการนี้ก็คือ “Hierarchy of Needs” โดยความต้องการจะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง และความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับขั้น 5 ประการดังนี้คือ

1. **ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs)** ความต้องการพื้นฐาน ขั้นแรกของมนุษย์ก็คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่

จะให้มีชีวิตรอดอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีพอยู่ ทำให้มนุษย์จำต้องเฝ้าหาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด ด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ในกรณีที่มีมนุษย์ขาดสิ่งต่าง ๆ ทุกอย่างแล้ว การตอบสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้จิตใจมนุษย์ได้ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากมนุษย์อยู่ในสภาพที่อดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของมนุษย์ก็เป็นความต้องการด้านร่างกายดังกล่าว มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปได้ก็ต่อเมื่อความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการที่สูงขึ้นทางด้านที่เกี่ยวข้องกับจิตใจหรือความนึกคิด ก็ต่อเมื่อร่างกายได้รับการตอบสนองเป็นที่เรียบร้อยแล้ว



ภาพประกอบ 2 แสดง “Hierarchy of Needs” ตามทฤษฎีของ Maslow

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs)

ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ (Security Needs) ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัยและความมั่นคง เช่น มนุษย์อยากที่จะมีความมั่นคงในอาชีพ ในรูปของค้ำประกันจากฝ่ายนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือนค่าจ้าง หรือผลตอบแทนให้ในระยะยาว ในองค์การความจำเป็นในด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัยที่เราจะพบเห็นได้อยู่เสมอ ก็ได้แก่ การที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าอาชีพของตนไม่มั่นคง อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

เช่น ในยามเศรษฐกิจตกต่ำ การที่จะต้องออกจากงานย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดรายได้ และขาดความมั่นคงในหน้าที่การงานต่าง ๆ รวมทั้งขาดสถานะทางสังคมด้วย ความต้องการชนิดนี้อาจสังเกตเห็นได้จากกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ รายได้ที่เพียงพอ สำหรับจัดหาสิ่งจำเป็นสำหรับร่างกายแล้ว ผู้ปฏิบัติงานก็จะทำการออมเงิน เพื่อให้มีไว้เป็น เครื่องประกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจะกระทบรายได้ในอนาคตได้ ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวอาจจะทำงานหนักขึ้นหรือขยันขันแข็งขึ้น เพื่อให้ให้นายจ้างเห็นความดีความชอบของตนและจ้างเขาต่อไป หรือในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจในความมั่นคงในที่ทำงานเดิม เขาก็อาจจะหาทางเปลี่ยนงานไปอยู่กับที่ทำงานใหม่ที่ทำให้ความมั่นคงแก่เขามากกว่า เป็นต้น

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) ภายหลังจากที่คนได้รับการสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชนิดนี้ก็คือ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ อยากจะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น รวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ดี การที่คนเราจะสามารถเข้าสมาคมหรือเข้ากลุ่มเพื่อนฝูงได้นั้น เขาจะต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือหมู่คนในสังคมนั้นด้วย ความต้องการทางด้านสังคมนี้ปกติมักจะเป็นไปในรูปของความต้องการ ในแง่ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกแก่ตนเองว่า เป็นผู้มีความสำคัญต่อสังคมกลุ่มนั้นกลุ่มนี้ และมีบุคคลต่าง ๆ ให้ความรักใคร่หรือชอบพอดตน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs)
ความต้องการ ขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ ความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้ บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา เป็นต้น ในองค์การ การดำรงตำแหน่งที่สำคัญ การมีที่ทำงานที่ตกแต่งสวยงาม หรือการมีโอกาสพูดคุย หรืออยู่ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนแล้วแต่เป็นความต้องการที่จะทำให้มีฐานะเด่น ความพยายามที่จะให้มีฐานะเด่นดังกล่าวมักจะแสดงออกในรูปที่ว่า บุคคลดังกล่าวจะพยายามกระทำ ทุกสิ่งทุกอย่าง เพื่อให้ดีเลิศหรือเกินหน้าเกินตาคนอื่น ๆ ทั่วไป

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง
(Self-Actualization or Self - Realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากจะสำเร็จ ทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการสนองตอบความต้องการทั้ง 4 ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็ยังคงมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก และอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่าง

ความพอใจที่ได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดดังกล่าวนี้ มีลักษณะกว้างขวางมากและจะแตกต่างกันไปในแต่ละคน ความต้องการในขั้นนี้มักจะเป็นความต้องการที่เป็นอิสระเฉพาะแต่ละคน แต่ละคนต่างก็มีความนึกคิดใฝ่ฝันที่อยากได้รับผลสำเร็จ ในสิ่งอันสูงส่งในธรรมชาติของตน ตัวอย่างของความต้องการชนิดนี้ก็มี เช่น ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นคนคิดค้นทฤษฎีความรู้อย่างใดอย่างหนึ่ง ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นนักกีฬาระดับดาราโลก อยากมีครอบครัวที่มีบุตรหญิงชายในจำนวนเหมาะสม อยากได้รับเลือกตั้งเป็นนายกฯ หรืออยากที่จะช่วยเหลือการกุศลเพื่อให้ได้รับความสุขทางใจ (ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 383 - 385 ; อ้างอิงมาจาก Maslows. 1960 : 122 - 144)

ทฤษฎีการจูงใจด้วย ERG ของ Alderfer

เห็นว่าความต้องการของมนุษย์น่าจะแยกแยะเป็น 3 ประเภท ซึ่งจะใช้สะดวกและตรงกับความเป็นจริงมากกว่า ความต้องการของมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท จะประกอบด้วย E หรือความต้องการอยู่รอด (Existence) R หรือความต้องการความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness) และ G หรือความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth) ซึ่งความต้องการแต่ละประเภทขยายความดังนี้

ความต้องการอยู่รอด จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกาย และปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น การต้องการค่าจ้างเงินโบนัสและผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดี และสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองของสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น และถ้าหากจะนำมาเปรียบเทียบกันแล้ว ความต้องการอยู่รอดนี้จะเทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัยของ มาสโลว์ นั่นเอง

ความสัมพันธ์ทางสังคม จะประกอบด้วยเรื่องราวส่วนที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึงความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายความสำคัญในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมีฐานะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใคร ๆ เหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในความต้องการประเภทนี้ ความสัมพันธ์ทางสังคมนี้ถ้าเทียบกับความต้องการที่ มาสโลว์ กำหนดไว้ ก็จะเท่ากับความต้องการทางด้านความมั่นคงทางใจ การไม่ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางสังคม และความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

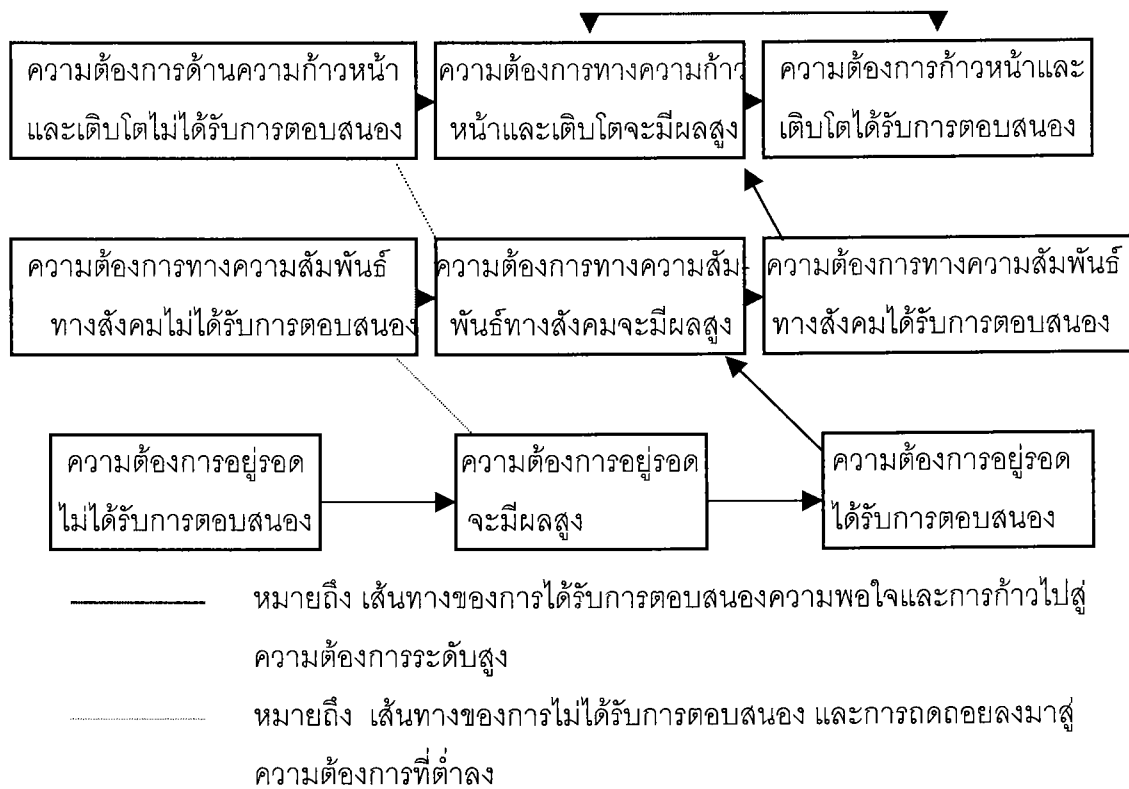
ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต ความต้องการชนิดนี้จะเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องราวของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน

ความต้องการอยากเป็นผู้มีความคิดริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไปเรื่อย และการพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ ต่างก็เป็นความต้องการประเภทนี้ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่มหรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ และได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ อีกหลาย ๆ ด้านมากขึ้นเหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในประเภทความต้องการก้าวหน้าและเติบโตทั้งสิ้น ความต้องการประเภทนี้จะเปรียบได้กับความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จทางใจและความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่างของ มาสโลว์ นั่นเอง

ทฤษฎี ERG นี้ จะมีข้อสมมติฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญอยู่คือ

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Need Satisfaction) นั่นคือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนน้อยเกินไป ดังนั้น ความต้องการด้านเงินเดือนก็จะมีอยู่สูง
2. ขนาดของความต้องการ (Desire Strength) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า (เช่นความต้องการด้านการอยู่รอด) ได้รับการตอบสนองมากพอแล้วก็จะยิ่งทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่า (เช่น ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต) มีมากยิ่งขึ้นตัวอย่างเช่นถ้าหัวหน้างานได้รับการตอบแทนด้านค่าจ้างและอื่น ๆ (ความต้องการอยู่รอด) มากพอแล้วนั้น หัวหน้างานคนนั้นก็จะต้องการได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (ความสัมพันธ์ทางสังคม)
3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need Frustration) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคติดขัดได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไปมีความสำคัญมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานไม่อาจมีโอกาที่จะได้เปลี่ยนไปทำงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้น (ความก้าวหน้าและเติบโต) กรณีเช่นนี้ หัวหน้างานคนนี้ก็จะมีหันมาสนใจและต้องการที่จะได้รับความอบอุ่นสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในกลุ่ม (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

ความต้องการที่มีได้รับการตอบสนอง ขนาดของความต้องการ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง



ภาพประกอบ 3 แสดงทฤษฎีจูงใจ ERG ของ Alderfer

ลักษณะตามข้อสมมติฐานและความสัมพันธ์แสดงให้เห็นดังภาพข้างต้น และข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดระหว่างทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์และของ ออเดอร์เฟอร์ จะอยู่ที่ลักษณะของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในความต้องการประเภทต่าง ๆ กล่าวคือ ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow นั้น ความต้องการจะได้รับการตอบสนองเป็นขั้น ๆ และก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย ๆ กล่าวคือ เมื่อใดที่ความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ลำดับที่สูงขึ้นก็จะมีผลในการจูงใจ ซึ่งทฤษฎีความต้องการ ERG ก็มีสภาพเหมือนกันในแง่นี้ แต่ทฤษฎี ERG จะมีการเคลื่อนตัวถอยหลัง กล่าวคือ ถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนอง ประเภทความต้องการที่มีผลสูง ก็จะถอยกลับไปสู่ประเภทความต้องการที่อยู่ต่ำกว่า และจาก ความจริงข้อนี้เองที่ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความต้องการก้าวหน้าเติบโตหรือความต้องการความสัมพันธ์ ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ ออเดอร์เฟอร์ ชี้ให้ทราบว่าประเภทของความ ต้องการที่อยู่ต่ำลงไปจะมีความสำคัญในการจูงใจทันที ดังเช่นในภาพ ถ้าหากความต้องการด้านความสัมพันธ์ไม่ได้รับการตอบสนองเมื่อใด เมื่อนั้นความต้องการอยู่รอดจะเพิ่มความ

สำคัญขึ้นอย่างรวดเร็ว (ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 390 - 392 ; อ้างอิงมาจาก Sqilaqi and Wallace. 1980 : 114)

ทฤษฎีการจูงใจของ แมคเกรเกอร์ (Theory X , Theory Y)

ศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงของ M.I.T. ชื่อ Douglas McGregor ได้สรุปข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนในหนังสือ ชื่อ "The Human Side of Enterprise" ข้อสมมติฐานทั้งสองคือ Theory X และ Theory Y ซึ่งแสดงเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นในสองทฤษฎีที่แตกต่างกันดังปรากฏในรายละเอียดดังนี้

Theory X

แมคเกรเกอร์(McGregor) ได้ตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนว่าจะมีลักษณะดังนี้คือ

1. ลักษณะของคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงหรือบิดพลิ้วเมื่อมีโอกาส
2. ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบงานดังกล่าว ดังนั้น เพื่อให้คนปฏิบัติงานในองค์กรสามารถ
3. บรรลุวัตถุประสงค์ได้ จึงต้องใช้วิธีการบังคับ (Coerced) ควบคุม (Controlled) กำกับ (Directed) หรือ ช่มชู้ (Threatened) ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ
4. คนโดยทั่วไปมักจะชอบวิธีการดังกล่าว และอยากที่จะให้มีการบังคับสั่งการโดยตัวผู้
5. บริหารเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อที่จะได้หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่าง ๆ คนโดยทั่วไปจะไม่มีความกระตือรือร้นหรือใฝ่สูง และมีความต้องการในเรื่องของความมั่นคง (Security Needs) เป็นสำคัญเท่านั้น

Theory Y

ภายหลังจากที่วิชาการความรู้ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้รับการศึกษาและค้นคว้าอย่างกว้างขวาง มีผลทำให้เกิดข้อสมมติเกี่ยวกับคนขึ้นมาใหม่ แมคเกรเกอร์ ได้สรุปไว้ใน ทฤษฎี Y ของตนว่า

1. ในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงานโดยใช้กำลังแรงกำลังความคิดในหน้าที่ต่าง ๆ นั้น ผู้ปฏิบัติงานอาจถือว่างานเป็นสิ่งที่ สนุกสนานและเป็นสิ่งที่ให้ความเพลิดเพลินได้ด้วย ดังนั้น ลักษณะของคนโดยทั่วไปจึงมิใช่ว่าจะรังเกียจหรือไม่ชอบงานเสมอไป แต่งานต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่ดีหรือเลวสำหรับคนงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุม ถ้าหากงานนั้นได้รับการจัด

อย่างเหมาะสม ก็อาจจะเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถตอบสนองสิ่งจูงใจของคนได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากงานนั้นเป็นไปในลักษณะของการบังคับลงโทษก็จะทำให้คนไม่ชอบที่จะทำงาน

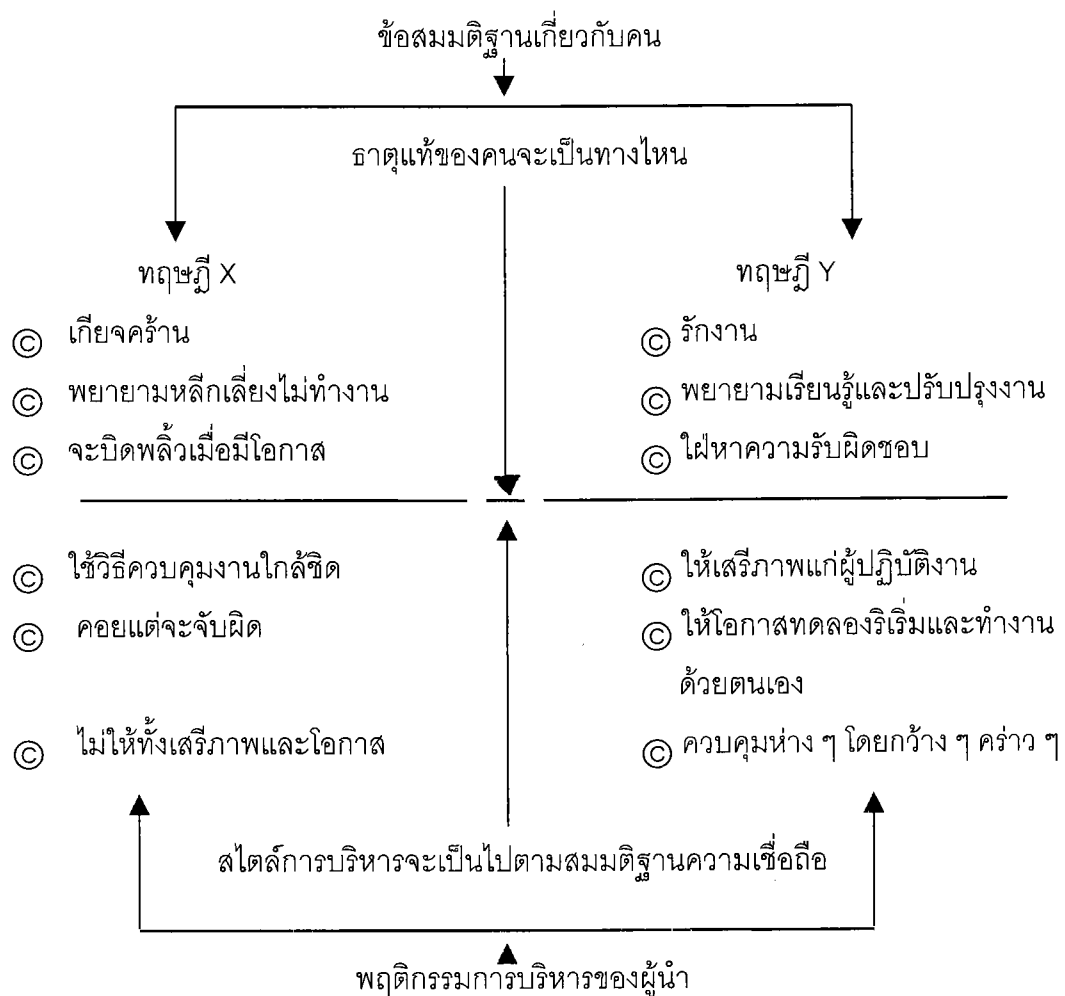
2. ดังนั้น การควบคุมและการช่วยเหลือด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ จึงไม่ใช่วิถีทางที่จะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ และที่ถูกต้องนั้นควรจะเปิดโอกาสให้คนมีโอกาสใช้ดุลพินิจของตนเอง (Self-Direction) และสามารถรับผิดชอบควบคุมตัวเอง (Self-Control) ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายมา เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่คนยินดีผูกมัดตนเองต่องานขององค์การ จึงย่อมมีผลทำให้งานดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จในตัวของผู้ปฏิบัติงานด้วย ดังนั้น การที่คนจะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จึงย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับโอกาสที่บุคคลดังกล่าวจะได้รับการตอบสนองสิ่งจูงใจตามความพอใจของตนเองด้วย

4. สาเหตุที่ผู้ปฏิบัติงานพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้น มุ่งที่จะตอบสนองสิ่งจูงใจทางด้านความมั่นคงแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ก็เพราะสืบเนื่องมาจากกระบวนการเรียนรู้ และประสบการณ์ที่เคยเป็นมามากกว่า แต่แท้ที่จริงแล้วลักษณะของคนจะไม่เป็นไปตามที่กล่าวมา ถ้าหากงานต่าง ๆ ได้มีการจัดอย่างเหมาะสมแล้ว ผู้ปฏิบัติงานก็จะยอมรับงานดังกล่าวและอยากที่จะรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้นด้วย

5. ถ้าหากได้มีการเข้าใจถึงคนโดยถูกต้องแล้ว จะเห็นได้ว่าคนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติที่ดีเลิศ คือ จะมีความคิดความอ่านที่ดี มีความฉลาด และมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ไขปัญหาดifferent ขององค์การได้อย่างดี

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าภายใต้ระบบในปัจจุบัน การที่ยังมิได้เข้าใจถึงลักษณะของคนที่แท้จริง จึงเป็นผลทำให้การใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวกับมนุษย์เป็นไปโดยไม่ได้ผลเต็มที่



ภาพประกอบ 4 แสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำ

ข้อสมมติฐานทั้งสองนี้จะเป็นข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคน ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารที่จะเข้าใจและยึดถือปฏิบัติสำหรับการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้รับผลดีที่สูงขึ้น และโดยความเข้าใจดังกล่าวก็ย่อมจะเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงข้อเท็จจริงที่ว่าจำเป็นต้องใช้วิธีการบริหารตัวคนในลักษณะที่ถูกต้องยิ่งขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 400 - 402 ; อ้างอิงมาจาก Douglas McGregor . 1960 : 33 - 48)

ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Two-Factor Theory)

ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg. 1959) เป็นทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหา (Content Theories) ซึ่งเน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ภายในบุคคลที่เป็นสาเหตุทำให้คนปฏิบัติในแนวทางบางอย่าง มัมฟอร์ด (Mumford. 1972 : 4 - 5) ได้จัดแนวความคิดของเฮิร์ซเบิร์กอยู่ในกลุ่มความต้องการ

ทางด้านจิตวิทยา (The Psychological Needs School) เช่นเดียวกับมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งเห็นว่าการพึงพอใจงานเกิดจากการต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงาน และต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น เฮอริชเบอร์กต้องการตอบคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ ที่ว่า “มนุษย์ต้องการอะไรจากงานที่ทำ” เขาได้ศึกษาการทำงานของคนอย่างเป็นระบบ โดยได้ทำการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชี จำนวนกว่า 200 คน ที่ถูกเลือกเป็นตัวแทนในการศึกษาจากโรงงานอุตสาหกรรมในเมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsburgh) เพื่อจะหาว่าองค์ประกอบอะไรบ้างที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกในด้านทำให้เกิดความสุขใจในการทำงาน และความไม่สบาย หรือ ความทุกข์ในการทำงาน เฮอริชเบอร์ก กล่าวถึงผลการศึกษว่า คนเรานั้นมีความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งจำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่ม ความต้องการในแต่ละกลุ่มนั้นเป็นอิสระแก่กันและกันมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในลักษณะที่ต่างกัน คือเมื่อคนเรามีความรู้สึกว่ามีความสุขจากการทำงาน ก็จะพรรณนา ถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานของเขาเกี่ยวกับความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ในทางตรงกันข้ามคนที่มีความรู้สึกที่ไม่ได้รับความสุขจากการทำงานก็จะมุ่งสนใจไปในเงื่อนไขและภาวะแวดล้อมที่เขาปฏิบัติงานอยู่ เช่น ความไม่ยุติธรรม การทำงานในสิ่งแวดล้อมที่ทำให้สุขภาพจิตไม่ดี เป็นต้น (Herzberg and others. 1959 : 113)

ผลของการศึกษานี้ เฮอริชเบอร์กได้สรุปเป็นแนวคิดที่ว่า ปัจจัยที่ส่งผลถึงความพอใจในการทำงานกับปัจจัยที่ส่งผลถึงความไม่พอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่แยกจากกันไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัยที่เกิดจากสิ่งสองพวก (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525 : 99) จึงเรียกว่า ทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factor Theory) ซึ่งอาจจะเรียกชื่ออย่างอื่นอีกหลายชื่อ เช่น ทฤษฎีความพอใจ-ไม่พอใจ (Satisfiers-Dissatisfiers) ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้น-ปัจจัยค้ำจุน (Motivators - Hygienes) หรือ ทฤษฎีองค์ประกอบภายใน-ภายนอกของงาน (Intrinsic-Extrinsic Factors) (Gibson and others. 1982 : 85)

เฮอริชเบอร์กเชื่อว่าปัจจัยกระตุ้นเป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ เป็นสิ่งสนับสนุนให้มนุษย์ทำงานหนักขึ้น และเป็นตัวกำหนดค่าที่หรือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานสำหรับปัจจัยค้ำจุนเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะของการทำงาน ซึ่งไม่ใช่ส่วนที่เป็นแก่นแท้ของงาน แต่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมของการปฏิบัติงาน และไม่มีความสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์แต่น้อยกับแรงจูงใจในการทำงานถ้าไม่มีองค์ประกอบของปัจจัยค้ำจุนก็จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจถ้าสิ่งเหล่านี้มีก็มิได้ช่วยให้เกิดความพึงพอใจมากนักนั่นคือไม่ได้สร้างการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของคน เป็นแต่เพียงป้องกันการสูญเสียในการปฏิบัติงานของคนอันเนื่องมาจากขอบเขตอันจำกัดของคนงานเท่านั้น

เซอร์จิโอวานนิ และคาร์เวอร์ (Sergiovanni and Carver. 1980 : 103 - 108) มิทเชลล์ (Mitchell. 1982 : 168) เดสเลอร์ (Dessler. 1988 : 316) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริชเบิร์ก ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้

1. **ปัจจัยกระตุ้น** (Motivators factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพอใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากมีแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงานและเกี่ยวข้องกับเรื่องของการงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาเจตคติทางด้านบวกและการจูงใจที่แท้จริงปัจจัยด้านนี้ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- 1.2 ความก้าวหน้า (Advancement)
- 1.3 การยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.5 ลักษณะของงาน (The Work Itself)

คอสท์ลีย์ และทอดด์ (Costley and Todd. 1983 : 207 - 209) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้นดังนี้

ความสำเร็จของงาน (Achievement) ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำให้สำเร็จ สิ่งที่สำคัญก็คือ งานนั้นควรเป็นงานที่ทำให้ท้าทายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 อย่าง คือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จและความสามารถที่จะทำงานนั้น

ความก้าวหน้า (Advancement) แต่ละคนจะได้รับความก้าวหน้าก็โดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มเติมความรู้

การยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น จากคำพูดหรือการเขียน การให้เสริมแรงบ่อย ๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดการจูงใจต่อเนื่องกันไป

ความรับผิดชอบ (Responsibility) เมื่อคนได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจของเขา จะช่วยให้เกิดความผูกพันในงาน คนต้องการโอกาสที่จะได้รับความรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้ว การควบคุมภายนอกก็จะลดลง

2. **ปัจจัยค้ำจุน** (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจและการปฏิบัติงานที่ไม่ดี เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมของการทำงาน หรือองค์ประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

- 2.1. การนิเทศงาน (Supervision)
- 2.2. สภาพแวดล้อมของงาน (Working Condition)
- 2.3. นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration)
- 2.4. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน (Interpersonal Relation)
- 2.5. รายได้ (Salary)

คอสท์เลย์ และทอดด์ (Costley and Todd. 1983 : 205 - 206) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของปัจจัยคำจูงดังนี้

สภาพแวดล้อมของงาน (Physical Working Condition) เกี่ยวข้องกับคุณภาพของสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานของคน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ระดับของเสียงองค์ประกอบดังกล่าวมีผลกระทบโดยตรงต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เมื่อเงื่อนไขการทำงานไม่ได้ตามที่ปรารถนา คนงานจะมีแนวโน้มให้ความสนใจปัญหานี้ และจะทำให้ผลผลิตลดลง เงื่อนไขการทำงานที่คนปรารถนานั้น จะแตกต่างกันไปโดยขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงาน

ความมั่นคง (Security) เป็นผลมาจากความเชื่อของคนว่า ตนเองได้รับการปกป้องในเรื่องของความยุติธรรม คนงานส่วนใหญ่ต้องการความมั่นคง พฤติกรรมที่ดีของผู้บริหารจะทำให้เกิดความรู้สึกเช่นนี้ได้

หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Procedures and Rules) คนงานเป็นจำนวนมากไม่พอใจในเรื่องนี้ และสิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ ความล่าช้า และมีงานเอกสารมากในองค์การ เมื่อคนงานได้รับรู้ว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้นไม่เหมาะสมหรือไม่ยุติธรรม ก็เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

ปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction) การที่บุคคลอยู่รวมกันเป็นจำนวนมากนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มก็เป็นสิ่งสำคัญส่วนหนึ่งในด้านสิ่งแวดล้อมการทำงาน ความต้องการทางสังคมทำให้เกิดความพอใจในองค์การ หากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ดี อาจเป็นเหตุที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งและความไม่พอใจในงาน เช่น เรื่องของปริมาณงานที่ทำ การได้รับผลตอบแทน และความก้าวหน้า

การจ่ายค่าทดแทน (Compensation) การจ่ายเงินและองค์ประกอบทางเศรษฐกิจอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงค่าจ้าง เงินเดือน และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ ผลประโยชน์นี้จะควบคู่ไปกับการทำงาน รวมทั้งผลตอบแทนเมื่อไม่ได้ทำงานหรือเมื่อออกจากงาน

ส่วนโอเวนส์ (Owens. 1991 : 107) สรุปว่า แนวคิดที่สำคัญในทฤษฎีสององค์ประกอบคือ คนมีแนวโน้มที่พบกับความพอใจในงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน เช่น ความสำเร็จ

งานที่ทำหาย การยอมรับนับถือ ส่วนที่เกิดความไม่พอใจนั้น จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายนอก เช่น เงินเดือน การนิเทศ และเงื่อนไขของการทำงาน องค์ประกอบภายในก็คือปัจจัยกระตุ้น องค์ประกอบภายนอกได้แก่ปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ปัจจัยเหล่านี้จะไม่สร้างแรงจูงใจได้ แต่อาจเป็นอุปสรรคหรือเป็นสิ่งบั่นทอนมิให้แรงจูงใจเกิดขึ้นมาได้ หากบกพร่องก็จะเกิดภาวะอึดอัดใจ ซึ่งมีแนวโน้มเป็นผลที่ไม่ดีที่มักจะเกิดขึ้นภายใต้เหตุการณ์ของงานที่ทำอยู่ (ธงชัย สันติวงษ์. 2531 : 115) เซอร์จิโอวานนิ และแครีเวอร์ (Sergiovanni and Carver. 1980 : 103) ให้ความเห็นว่า สิ่งที่ทำให้ไม่พึงพอใจมีความสัมพันธ์กับเงื่อนไขของงานมากกว่าลักษณะของงาน และมีความสามารถในการจูงใจน้อยกว่า แต่สิ่งที่ทำให้ไม่พึงพอใจนี้ก็มีความสำคัญ ไม่ควรมองข้ามไป เพื่อการจัดหาสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้คนเกิดความพึงพอใจได้ง่ายยิ่งขึ้น เฮอริชเบิร์กก็ได้กล่าวว่า ปัจจัยกระตุ้นมีโอกาที่จะเกิดขึ้นน้อย ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยค้ำจุน ที่ทำให้คนเราทำงานอยู่ได้ด้วยความอดทน (Herzberg. 1959 : 115) ดังนั้นปัจจัยค้ำจุนจึงมีความสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความพอใจได้ง่ายขึ้น และเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความวุ่นวายในการทำงาน เป็นการสนองความต้องการที่มีให้ระดับการทำงานลดลง แต่ก็ไม่ได้ช่วยให้ระดับของการทำงานสูงขึ้น มนุษย์จะยกระดับการทำงานของตนให้ดีขึ้น ก็เนื่องจากรายงานที่ทำงานซึ่งเป็นปัจจัยกระตุ้น

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 102) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างในลักษณะของบุคคลที่แสวงหาปัจจัยกระตุ้นกับบุคคลที่แสวงหาปัจจัยค้ำจุนว่ามีความแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้แสวงหาปัจจัยกระตุ้นจะเน้นที่ธรรมชาติของงานที่ทำ ผูกพันตนเองกับจุดประสงค์ของโรงเรียนและของวิชาชีพ มีความอดทนต่อสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดี และไม่คอยยินดีเมื่อปัจจัยค้ำจุนได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น มีความภูมิใจและพอใจอย่างยิ่งในความสำเร็จของงานที่ได้กระทำไปแล้ว สนใจและสนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพ ยอมรับในการบริหารของผู้บังคับบัญชา ส่วนผู้ที่แสวงหาปัจจัยค้ำจุนจะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมผูกพันและทำงานเพื่อเป็นเครื่องช่วยให้บรรลุจุดประสงค์ส่วนตัว มีความกังวลกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยค้ำจุน โดยแสดงออกว่ามีความพอใจกับองค์ประกอบเหล่านั้น หากไม่สมความปรารถนา ก็จะแสดงความไม่พอใจอย่างชัดเจน ไม่สนใจในคุณภาพของงานที่ตนเองทำ กลับให้ความสนใจและทำแต่งานสังคมโดยเอาวิชาชีพเป็นเครื่องบังหน้า นอกจากนี้ก็ไม่ค่อยยอมรับในการบริหารของผู้บังคับบัญชา

อวยชัย ชะบา (โสภณ หาสิตะพันธ์. 2528 : 61 ; อ้างอิงมาจาก อวยชัย ชะบา. 2525 : 176 - 177) ก็ได้สรุปผลดีจากการประยุกต์ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริชเบิร์กมาใช้ดังนี้

1. ให้ความสนใจกับมนุษย์มากขึ้น
2. พยายามกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของหน่วยงานโดยการสร้างแรงจูงใจ
3. ทุกกรณีของพฤติกรรมต่างก็มีเป้าหมายกำกับ การชักจูงให้เกิดพฤติกรรมตามเป้าหมายย่อมทำได้ โดยใช้ทฤษฎีการจูงใจให้ถูก

หมายความว่า โดยให้ทฤษฎีการจูงใจให้ถูก

แนวทางในการนำทฤษฎีสององค์ประกอบมาใช้ปฏิบัติจริงนั้น ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในหน่วยงาน จะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ ผู้บริหารพยายามรักษาปัจจัยด้านคุณค่าให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน (ศิริโสภาคย์ นูรพาเดชะ.

2528 : 69)

งานวิจัยที่เกี่ยวกับทฤษฎีสององค์ประกอบ

เซอร์จิโอวานนิ และแครีเวอร์ (Sergiovanni and Carver. 1980 : 77) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู ผลการศึกษาพบว่า การได้รับความยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน ความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ครูมีความรู้สึกที่ดีต่อความสำเร็จของงานและการได้รับมอบความยอมรับนับถือในระดับสูง แต่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในเรื่องความไม่ยุติธรรมและฐานะอาชีพที่ต่ำต้อยมากที่สุด ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สนับสนุนทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก ที่กล่าวว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและความไม่พึงพอใจในการทำงาน แบ่งออกเป็นสองพวก ซึ่งแตกต่างกันและไม่มีความสัมพันธ์แบบต่อเนื่อง จะส่งผลไปในทิศทางที่ตรงข้ามเสมอ ส่วนสุธรรม เดชนครินทร์ (2531 : 116 - 120) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค ในเขตการศึกษา 2 โดยสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ตามทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก จากกลุ่มตัวอย่าง 410 คน พบว่า ครูเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน และความสามัคคีระหว่างบุคคล โดยครูอาจารย์เพศหญิงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าครูอาจารย์เพศชาย และครูอาจารย์ที่มีวุฒิทางวิชาชีพครูต่างกันมีความพึงพอใจด้านความ มั่นคงปลอดภัยในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญ ในด้านการปกครอง บังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเงินเดือน โดยครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่ามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า และกูดสัน (Goodson. 1985 : 3543 - A) ศึกษาทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอร์ซเบิร์กที่ใช้กับครูประถมศึกษาในรัฐอลาบามา ปรากฏว่า ผลที่ได้จากการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของเฮอร์ซเบิร์ก กูดสัน สรุปว่า ความสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้ครูพอใจในการทำงาน และ เงินไขในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้ครูไม่พอใจในการทำงาน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของเทย์เลอร์ (Taylor. 1986 : 1185 - A) ที่พบว่า ความสำเร็จและความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนช่วยให้เกิดความพึงพอใจ ส่วนความก้าวหน้า รายได้ และความเป็นอยู่ส่วนตัว ไม่ได้ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบกับพิคาร์ด (Picard. 1986 : 1143 - A) ได้ศึกษาแรงจูงใจของครูและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนของรัฐเนบราสกา พบว่า ครูที่มีอายุ 21 - 30 ปี และ 36 - 40 ปี ให้คะแนนด้านความยอมรับนับถือ เป็นค่านิยมทางแรงจูงใจสูงกว่าครูในกลุ่มอายุ 41 - 45 ปี และครูที่มีรายได้สูงมีแรงจูงใจมากกว่าครูที่มีรายได้ต่ำกว่า ส่วนอาร์ริตันน์ หิรัญโร ศึกษาแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานอันเกิดจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพอใจในการทำงานของอาจารย์ และอาจารย์ที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (อาร์ริตันน์ หิรัญโร. 2532 : 165 - 166)

สรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีสององค์ประกอบ แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกันของแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยกระตุ้นจะมีผลต่อความพอใจในการทำงาน ส่วนแรงจูงใจจากปัจจัยค้ำจุนจะมีผลต่อความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งกล่าวได้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานประการหนึ่ง

5. ผลการปฏิบัติงาน

ความหมาย

ความหมายของผลการปฏิบัติงาน (Job Performance , Job Behavior) มีนักวิชาการได้อธิบายไว้ดังนี้

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 1991 : 59) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของการทำงานให้สำเร็จของบุคคล กลุ่มหรือองค์การ

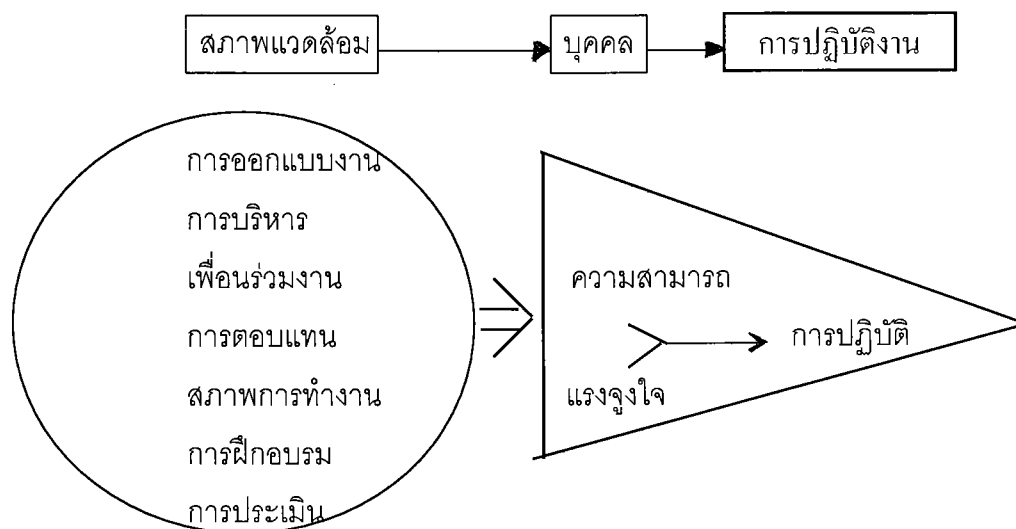
ส่วน สเตียร์ส (Steers. 1991 : 164) เสนอว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลทำงานสำเร็จลุล่วงหรือทำงานบรรลุเป้าหมายงานที่ตั้งไว้ ซึ่งครอบคลุมถึงผลิตผลของงานและด้านอื่น ๆ เช่น การคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ผลการปฏิบัติงานนี้เป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินประสิทธิผลของบุคคล กลุ่ม ผู้นำและองค์การโดยรวม ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การจึงขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนั่นเอง (Szilagyi and Wallac. 1990 : 29 ; Riggio. 1990 : 73)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

สำหรับทฤษฎีและแนวความคิดที่แสดงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การนั้น มีนักทฤษฎีเสนอไว้ดังต่อไปนี้

คัมมิง และชวป (Cumming and Schwab. 1973 : 2) ได้เสนอไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ เป็นผลมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อม และปัจจัยบุคคล ดังแบบจำลองดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 5 แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลของคัมมิง และชวป

จากแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของคัมมิ่ง และชวป์ แสดงว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น การบริหาร เพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน การประเมิน ตลอดจนปัจจัยบุคคลในด้านความสามารถและแรงจูงใจ มีอิทธิพลร่วมกันต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ส่วนพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (Steers, 1991 : 165 ; citing Porter and Lawler, 1968) ได้อธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ (1) แรงจูงใจในการทำงาน (2) ความสามารถและทักษะของบุคคล (3) ความชัดเจนในบทบาทและการยอมรับในบทบาท (4) โอกาสในการปฏิบัติงานและผู้บริหารสามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลได้โดยการสร้างแรงจูงใจ การมอบหมายงานที่ชัดเจน และจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สำหรับสตีเยอร์ส (Steers, 1977 : 124 - 129) ได้เสนอแบบจำลองผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ว่าได้รับอิทธิพลมาทั้งปัจจัยบุคคลและองค์การ ดังนี้คือ (1) ปัจจัยบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจ แรงจูงใจ ความชัดเจนในบทบาท และการยอมรับบทบาท ซึ่งหากบุคคลมีความคลุมเครือในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท ก็จะมีอิทธิพลต่อความพยายามในการทำงาน (2) ปัจจัยองค์การ ได้แก่ โครงสร้างการงาน บรรยากาศรูปแบบการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับอัลบานีส และฟลีล (Albanese and Fleel, 1983 : 49 - 57) ได้เสนอว่า ผลการปฏิบัติงานนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญสองประการคือ ตัวบุคคล และสภาพแวดล้อม ซึ่งเขียนเป็นสมการ ได้ว่า $B = f(I, E)$ เมื่อ B คือ พฤติกรรมการทำงานของบุคคล (Job Behavior) I คือ บุคคล (Individual) และ E คือ สภาพแวดล้อม (Environment) ส่วนแนดเลอร์ แฮคแมน และลอว์เลอร์ (Nadler, Hackman and Lawler, 1983 : 225 - 235) ได้เสนอ แบบจำลองพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคคลว่าเป็นผลมาจาก (1) ลักษณะบุคคล เช่น ความสามารถ ความต้องการ ความเชื่อ (2) ลักษณะองค์การ เช่น ปัจจัยการงาน ระบบการให้รางวัล การควบคุม นอกจากนี้ ซิลลายี และวอลเลซ (Szilagyi and Wallace, 1990 : 1) ได้เสนอไว้ในแบบจำลองกรอบความคิดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานในองค์การว่า ปัจจัยองค์การและปัจจัยบุคคล เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ส่งผลต่อปัจจัยอื่นๆ เช่น ภาวะผู้นำ หรือการบริหาร การจูงใจ การปฏิบัติงาน ส่วนแนวคิดของ เซอร์เมอร์ฮอน ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991 : 104 - 109) ได้เสนอว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับ (1) คุณสมบัติส่วนบุคคล ซึ่งขึ้นกับปัจจัย ลักษณะชีวภาพ ความสามารถและสภาพ จิตใจของบุคคล (2) ความพยายามในการทำงาน ซึ่งขึ้นกับปัจจัย แรงจูงใจในการทำงาน และ (3) การสนับสนุนของ องค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับ ทรัพยากร เครื่องมือ โครงสร้างและขนาดขององค์การ เทคโนโลยี วัฒนธรรม การออกแบบ การงาน กระบวนการกลุ่ม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังสมการการปฏิบัติงานของบุคคลต่อไปนี้

$$\text{ผลการปฏิบัติงาน} = \text{คุณสมบัติส่วนบุคคล} \times \frac{\text{ความพยายามในการทำงาน}}{\text{การสนับสนุนขององค์กร}}$$

จะเห็นได้ว่า ความพยายามในการทำงานนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กรจึงน่าจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

การวัดผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาวิจัยผลการปฏิบัติงาน สามารถกระทำได้โดยการวัดผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันเป็นสิ่งสำคัญของการตัดสินใจประสิทธิภาพขององค์กร (Haberstroh, 1965 : 1184) และยังเป็นการประเมินประสิทธิผลการทำงานของบุคคลในองค์กรอีกด้วย (Porter, Lawler and Hackman, 1987 : 315)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการอย่างเป็นทางการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Schermerhorn Jr., Hunt and Osborn, 1988 : 594) อันเป็นการชี้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของบุคคล เป็นฐานของการให้รางวัลหรือลงโทษ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร (Szilagyi and Wallace, 1990 : 31)

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การให้ข้อมูลย้อนกลับสู่บุคลากรในแง่ของประสิทธิผลการทำงาน ขณะเดียวกันก็เป็นการช่วยให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังอาจมีวัตถุประสงค์เพื่อ การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย การให้รางวัล การส่งเสริม หรือใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรบุคคล การวินิจฉัยตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนตัดสินใจความสำเร็จในการฝึกอบรมและพัฒนา จัดหาข้อมูลเพื่อการวางแผนการทำงาน การงบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากร (Hodgetts and Altman, 1979 : 319)

การประเมินผลของบุคคลสามารถทำได้ในสองแนวทางคือ ประเมินกิจกรรมของบุคคล หรือพฤติกรรมของบุคคล (Activity or Behavioral Measures) และประเมินผลผลิตหรือ ผลลัพธ์ของกิจกรรม (Output Measures) ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถที่จะเน้นประการใดประการหนึ่งหรือทั้งสองประการ ซึ่งแต่ละวิธีมีทั้งข้อดีและข้อเสีย แต่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งบุคคลและองค์กรจะต้องทำการวัดทั้งกิจกรรมหรือพฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติและผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ (Porter, Lawler and Hackman, 1987 : 324 ; Schermerhorn, Jr., Hunt and Osborn, 1991 : 574)

ด้านเกณฑ์การวัดพฤติกรรมการทำงาน สจ๊วต และสจ๊วต (Stewart and Stewart. 1980 : 37) เสนอว่าสามารถแยกได้ 3 ประการ คือ 1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) เช่น ความซื่อสัตย์ 2. คุณลักษณะด้านปฏิบัติงาน (Perforance) เช่น ความถูกต้องในการทำงาน 3. การบรรลุวัตถุประสงค์ (Attainment of Objectives) ส่วนเชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 1988 : 596 - 597) เสนอว่าการประเมินสามารถทำได้โดย 1. การวัดจากผลผลิต (Output Measure) เช่น บันทึกรายการผลผลิต 2. การวัดจากกิจกรรมหรือพฤติกรรม (Activity Measure or Behavioral Measure) ส่วนเกณฑ์ย่อย ๆ ในการประเมินนั้นอาจแตกต่างกันออกไปบ้างในแต่ละงานวิจัย แต่ก็มีเกณฑ์ที่ใช้บ่อยมากในหลายวิจัย ตัวอย่างเช่น เคสเซลแมน เฮเกน และแวร์รี่ (Kesselman, Hagen and Wherry. 1974 : 569 - 579) ใช้เกณฑ์การวัดตัวแปรผลการปฏิบัติงานใน 3 ด้าน คือ คุณภาพการปฏิบัติงาน ผลผลิตของงาน และปริมาณความพยายามในการทำงาน โดยใช้แบบสอบถามเชิงประเมิน 9 ระดับในข้อคำถาม 10 ด้าน คือ คุณภาพของงาน ปริมาณการทำงาน ความตั้งใจในการทำงาน การประสานงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ความเต็มใจในการทำงาน ทักษะการติดต่อองค์การ ความตรงต่อเวลา วิจารณ์ญาณ ความสามารถในการปฏิบัติตามคำสั่ง และการปฏิบัติงานโดยรวม ซึ่งเครื่องมือนี้มีค่าความสอดคล้องภายใน ในระดับ .34 - .87 และอัฟเดล ฮาลิม (Abdel-Halim. 1980 : 335 - 347) ได้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยใช้การประเมิน 5 ระดับ จากแย่มาก ถึงดีมาก จากข้อคำถาม 5 ข้อ คือ คุณภาพการทำงาน ปริมาณของความพยายามในการทำงาน ผลผลิตของงาน ความเร็วในการทำงาน และการปฏิบัติงานโดยรวม แบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่น .88 ส่วนในการวิจัยของ อโวลิโอ วอลแมน และแม็คแดเนียล (Avolio, Waldman and Mc Daniel. 1990 : 407 - 422) ได้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยการให้ประเมินการปฏิบัติงานใน 6 ด้าน ซึ่งแสดงถึงแง่มุมร่วมกันทั่วไปของคุณลักษณะการปฏิบัติงานในงานหลาย ๆ อย่าง ได้แก่ ปริมาณ คุณภาพ ความถูกต้องของการทำงาน ความรู้ในงานประสิทธิภาพ และการปฏิบัติงานโดยรวม ด้วยแบบประเมิน 5 ระดับ เครื่องมือนี้มีค่าความเชื่อมั่น .82 และมีค่าความสอดคล้องภายใน .91 หนึ่งด้านเทคนิคหรือวิธีการประเมิน ที่ใช้ในปัจจุบัน มีอยู่หลายวิธี (Hodgetts and Altman. 1979 : 326 - 334 ; เริงค์ดีปานเจริญ. 2535 : 38 - 60) เช่น การประเมินผลตามขีดขนาดหรือสเกล (Graphic Rating Scale Method) วิธีการประเมินแบบจัดลำดับที่ (Ranking Method) วิธีการประเมินเชิงเปรียบเทียบ (Paired-comparison Method) วิธีการประเมินจากทางเลือกที่กำหนดไว้ให้ (Forced Choice Method) วิธีการประเมินโดยการให้น้ำหนัก (Weight Checklist Method) วิธีการประเมินจากสถานการณ์วิกฤติ (Critical Incident Method) วิธีการประเมินโดยฝ่ายบุคคล (Field Review

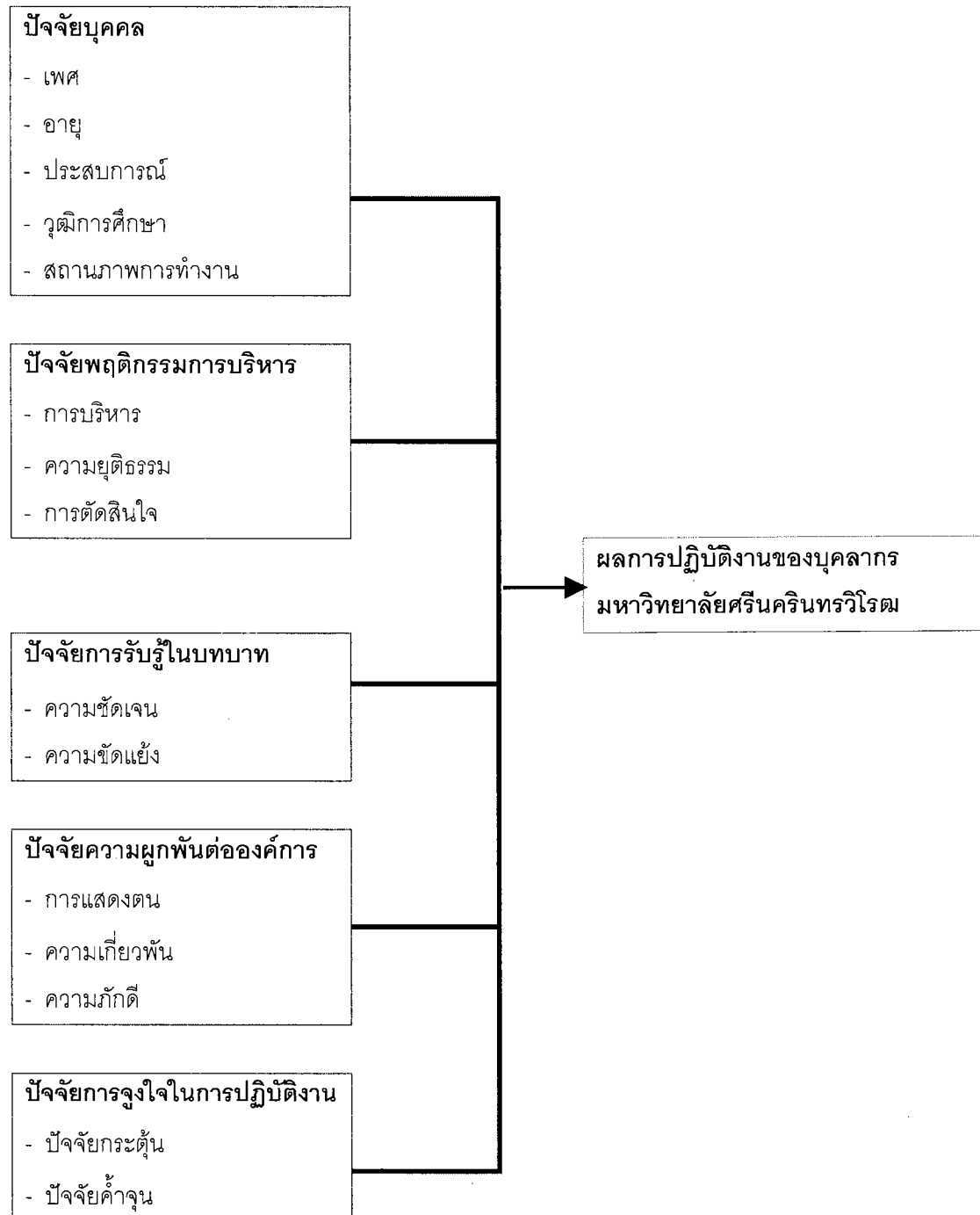
Method) การบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objective) ส่วนผู้ทำการประเมินนั้นสามารถประเมินได้โดยตนเอง ผู้บริหาร เพื่อน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Porter, Lawler and Hackman. 1987 : 315 ; Mc Farland. 1968 : 342 - 345) ซึ่งแนวทางใหม่ของการประเมินการปฏิบัติงานได้เปลี่ยนจากวิธีการเดิมที่เน้นการประเมินผล (Appraisal) มาเป็นการวิเคราะห์ (Analysis) อันเป็นแนวทางในทางบวก กล่าวคือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องถูกผู้บังคับบัญชาตรวจสอบจุดอ่อนการทำงาน แต่บุคคลจะเป็นผู้ตรวจสอบถึงจุดอ่อนจุดแข็งในการทำงานของคน โดยตั้งอยู่บนข้อสันนิษฐานว่า บุคคล (สามารถเรียนรู้ได้) ย่อมรู้ถึงความสามารถความต้องการ จุดแข็ง จุดอ่อน และเป้าหมาย ดีกว่าบุคคลอื่น ๆ และย่อมสามารถตัดสินใจได้ว่า ปัจจัยใดที่บุคคลนั้นควรพัฒนามากที่สุด ซึ่งตรงข้ามกับวิธีการประเมินแบบเก่า ที่ตั้งข้อสันนิษฐานว่าผู้บังคับบัญชาสามารถรู้เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาจนสามารถตัดสินใจอะไรดีที่สุด สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา (Mc Gregor. 1979 : 356) วิธีการประเมินแบบนี้เรียกว่า การประเมินผลด้วยตนเอง ซึ่งการประเมินผลด้วยตนเอง (Self - Appraisal - SA) นี้ เป็นวิธีการที่ใช้ได้ดีพอควร โดยมีเหตุผลหนักแน่นที่เชื่อได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานย่อมอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดที่จะสังเกตและประเมินวิธีการทำงานตลอดจนผลลัพธ์การทำงานของตนเอง วิธีการประเมินด้วยตนเองนี้ได้รับความไว้วางใจมานับตั้งแต่ปี ค.ศ.1960 แนวทางการประเมินด้วยตนเองนี้เน้นหนักสำคัญที่การพัฒนาบุคคล เพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และการจูงใจตนเอง ทั้งยังเป็นกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร (Cumming and Schwab. 1973 : 105 - 106) นอกจากนี้วิธีการประเมินด้วยตนเองยังมีประโยชน์ที่ทำให้บุคลากรมองเห็นว่าองค์กรคาดหวังอย่างไรในการทำงาน ผู้บริหารสามารถทราบจากผลของการประเมินว่า บุคลากรรับรู้ความรับผิดชอบและปัญหาในการทำงานอย่างไร นอกจากนี้การประเมินผลด้วยตนเองยังช่วยแก้ปัญหามองในแง่ดีเกินไป จนทำให้มองไม่เห็นจุดบกพร่องของบุคลากร (Halo Effect) ได้อีกด้วย (Latham and Wexley. 1981 : 82) ส่วนข้อดีของวิธีการนี้คือ เป็นวิธีการที่สร้างสรรค์และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ถูกประเมิน ทำให้ผู้ถูกประเมินมีการปกป้องตนเองจากการประเมินและกระบวนการประเมินทั้งหมดน้อยกว่าวิธีอื่น และช่วยในการพัฒนาการปฏิบัติงานอีกด้วย (Cumming and Schwab. 1973 : 106) จากการศึกษาของ แคมเบล และลี (Campbell and Lee. 1988 : 302 - 314) ได้ให้ข้อสรุปว่า การประเมินด้วยตนเองนี้มีคุณค่าและศักยภาพในการนำไปใช้ เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร และคาสเท็ตเตอร์ (Castetter. 1981 : 217) ได้เสนอไว้เช่นกันว่า วิธีการประเมินด้วยตนเองนี้นับเป็นวิธีการประเมินการปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพของบุคลากรในสถานศึกษาอีกวิธีหนึ่ง

นอกจากนี้จากหลักฐานการวิจัยจำนวนมากได้ยืนยันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีความเที่ยงตรงและสอดคล้องกับการประเมินโดยวิธีอื่น ๆ ดังเช่น หลักฐานการวิจัยของ ฟาร์ท และบีเดีย (Farth and Bedeian. 1988 : 141 - 156) ได้ยืนยันว่า การประเมินตนเองของอาจารย์มีความสัมพันธ์กับการประเมินโดยหัวหน้าภาค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับหลักฐานของนันท (Nhundu. 1988 : 2504 - A) ซึ่งศึกษากับกลุ่มตัวอย่างครู ได้ยืนยันเช่นกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานครูฝึกสอนด้วยวิธีการประเมินด้วยตนเอง มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการประเมินผลการปฏิบัติงานครูฝึกสอนด้วยวิธีการประเมินโดยผู้บริหารชั้นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของรัถกฤษณะ (Radhakrishna. 1991 : 2963 - A) ได้ศึกษาวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายส่งเสริมของรัฐเพนซิลวาเนีย ได้พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีความสอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารชั้นต้น และยังสอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย นอกจากนี้จากการศึกษาของฮุสลิด และ เดย์ (Huselid and Day. 1991 : 380 - 391) กับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารชั้นต้น จำนวน 241 คน จากบริษัทขายปลีก 150 บริษัท ได้ยืนยันเช่นกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีอีกด้วย

จากเหตุผลดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจะได้นำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมาใช้กับบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้วิธีการประเมินด้วยตนเอง และใช้วิธีการประเมินตามสเกล ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร เพราะมีลักษณะเด่น คือ ง่ายต่อการทำความเข้าใจของผู้ตอบ อีกทั้งยังช่วยชี้ให้เห็นจุดที่บุคคลนั้นมีความจำเป็นต้องพัฒนาอีกด้วย (เริงศักดิ์ ปานเจริญ. 2535 : 39 - 41)

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒครั้งนี้ สามารถกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัยได้ดังนี้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามสารระดังนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้การวิจัย ได้แก่ บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งหมด อันได้แก่ ข้าราชการสาย ก. จำนวน 1,130 คน สาย ข. จำนวน 106 คน สาย ค. จำนวน 238 คน และลูกจ้างประจำจำนวน 380 คน จำนวนทั้งสิ้น 1,754 คน (กองการเจ้าหน้าที่. 2540) โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของ เครจี้ และมอร์แกน (Krejcie Morgan. 1970 : 608) การสุ่มตัวอย่างใช้แบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่เป็นประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพการทำงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สาย ก	1,130	205
สาย ข	106	20
สาย ค	238	43
ลูกจ้างประจำ	380	69
รวม	1,754	337

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาหนังสือ เอกสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบประเมินด้วยตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของไลเคิร์ต (Likert's Scale)
3. สร้างแบบสอบถามโดยศึกษาข้อมูลจาก ข้อ 1 และ 2
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน คือ รองศาสตราจารย์เฉลิมศักดิ์ สุภามล รองศาสตราจารย์ลัดดาวัลย์ หวังพานิช ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรุฒิ รอบรู้ นายเสถียร คามิศักดิ์ และนายวันชัย วิเศษสุวรรณ เพื่อตรวจพิจารณาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้เหมาะสม และครอบคลุมเนื้อหาสาระ
5. นำแบบสอบถามไปปรับปรุงตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนอกรรมการควบคุมปริญญาพันธ์ เพื่อพิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง จึงนำไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง ซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 60 คน
6. หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อโดยใช้ร้อยละ 25 ของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ แล้วใช้สถิติ t-test วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก เลือกข้อคำถามที่มีอำนาจจำแนกตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ พ.ศ. 2531 : 185) ค่าอำนาจจำแนกอยู่ในเกณฑ์สูงเอาไว้ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ข้อคำถาม จำนวน 105 ข้อ
7. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach. 1970 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

แบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการบริหาร	ค่าความเชื่อมั่น	.9156
แบบสอบถามการรับรู้ในบทบาท	ค่าความเชื่อมั่น	.8002
แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร	ค่าความเชื่อมั่น	.8005
แบบสอบถามการจูงใจในการปฏิบัติงาน	ค่าความเชื่อมั่น	.9613
แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน	ค่าความเชื่อมั่น	.9516

ลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับ เพศ อายุ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และสถานภาพในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยแบ่งเป็น 4 ปัจจัย คือ พฤติกรรมการบริหาร การรับรู้ในบทบาท

ความผูกพันต่อองค์กร และการตั้งใจในการทำงาน แบบสอบถามจะมีลักษณะเป็นมาตราส่วน
ประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ และแต่ละระดับจะได้ให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

ด้านนิมาน

มากที่สุด	5	คะแนน
มาก	4	คะแนน
ปานกลาง	3	คะแนน
น้อย	2	คะแนน
น้อยที่สุด	1	คะแนน

ด้านนิเสธ

มากที่สุด	1	คะแนน
มาก	2	คะแนน
ปานกลาง	3	คะแนน
น้อย	4	คะแนน
น้อยที่สุด	5	คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒด้วยตนเอง โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า
(Rating Scale) มี 5 ระดับ และแต่ละระดับจะได้ให้น้ำหนักคะแนนดังนี้

มากที่สุด (เด่น)	5	คะแนน
มาก (ดี)	4	คะแนน
ปานกลาง (พอใจ)	3	คะแนน
น้อย (พอใช้ได้)	2	คะแนน
น้อยที่สุด (ต้องปรับปรุง)	1	คะแนน

สำหรับการกำหนดค่าเฉลี่ยเพื่อการวิเคราะห์ กำหนดไว้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	4.21	ถึง	5.00	หมายถึง	มากที่สุด (เด่น)
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	3.41	ถึง	4.20	หมายถึง	มาก (ดี)
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	2.61	ถึง	3.40	หมายถึง	ปานกลาง (พอใจ)
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.81	ถึง	2.60	หมายถึง	น้อย (พอใช้ได้)
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.00	ถึง	1.80	หมายถึง	น้อยที่สุด (ต้องปรับปรุง)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ติดต่อขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังคณบดี, ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประสานงานกับเลขานุการสำนักงานคณบดี/สำนัก/สถาบัน และหน่วยงานเทียบเท่าคณะ ในการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง พร้อมชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถาม และทำการเก็บแบบสอบถามภายในเวลาที่กำหนด

จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 337 ฉบับ แบบสอบถามได้รับคืนที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 330 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.92 ดังแสดงไว้ในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน

ประเภท สถานภาพการทำงาน	แบบสอบถามที่ส่งไป	แบบสอบถาม ได้รับคืนที่สมบูรณ์	ร้อยละ
สาย ก	205	199	97.07
สาย ข	20	20	100
สาย ค	43	43	100
ลูกจ้างประจำ	69	68	98.55
รวม	337	330	97.92

ตาราง 3 รายละเอียดกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ข้อมูลส่วนตัว ของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่ (n = 330)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	110	33.3
1.2 หญิง	220	56.7
รวม	330	100
2. อายุ		
2.1 18 – 29 ปี	51	15.5
2.2 30 – 39 ปี	102	30.9
2.3 40 – 49 ปี	125	37.8

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัว ของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่ (n = 330)	ร้อยละ
2.4 50 – 60 ปี	52	15.8
รวม	330	100
3. ประสบการณ์ทำงาน		
3.1 น้อยกว่า 5 ปี	105	31.8
3.2 5 ปีขึ้นไป – 10 ปี	37	11.2
3.3 10 ปีขึ้นไป – 15 ปี	50	15.1
3.4 15 ปีขึ้นไป – 20 ปี	54	16.4
3.5 20 ปีขึ้นไป	84	25.5
รวม	330	100
4. วุฒิการศึกษา		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	55	16.7
4.2 ปริญญาตรี	114	34.5
4.3 ปริญญาโท	145	43.9
4.4 ปริญญาเอก	16	4.8
รวม	330	100
5. สถานภาพการทำงาน		
สาย ก.	199	60.3
สาย ข.	20	36.1
สาย ค.	43	13.0
ลูกจ้างประจำ	68	20.6
รวม	330	100

การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. วิเคราะห์ข้อคำถามเป็นรายข้อ (Item Analysis) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก โดยใช้

t-test แบบเทคนิค 25 เปอร์เซนต์ ของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2531 : 185)

3. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2531 : 171)

4. ทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ Multiple Regression Analysis (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. 2534 : 127 – 189)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

N	แทน	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
SD	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
df	แทน	ระดับชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	อำนาจในการทำนายหรือเปอร์เซ็นต์ในการทำนาย
SE_{est}	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
SE_b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
A_1	แทน	เพศ
A_2	แทน	อายุ
A_3	แทน	ประสบการณ์การทำงาน
A_4	แทน	วุฒิการศึกษา
A_5	แทน	สถานภาพการปฏิบัติงาน
X_1	แทน	พฤติกรรมการบริหารด้านบริหาร
X_2	แทน	พฤติกรรมการบริหารด้านยุติธรรม
X_3	แทน	พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ
X_4	แทน	การรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน
X_5	แทน	การรับรู้ในบทบาทด้านขัดแย้ง
X_6	แทน	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการแสดงตน

X_7	แทน	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความผูกพัน
X_8	แทน	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความภักดี
X_9	แทน	การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ
X_{10}	แทน	การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า
X_{11}	แทน	การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความยอมรับนับถือ
X_{12}	แทน	การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ
X_{13}	แทน	การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน
X_{14}	แทน	การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการนิเทศงาน
X_{15}	แทน	การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมของงาน
X_{16}	แทน	การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรายได้
X_{17}	แทน	การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
Y	แทน	ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยรวม และแยกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา และสถานภาพการทำงานโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่ ปัจจัยบุคคล ปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยการรับรู้ในบทบาท ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตอนที่ 3 เพื่อค้นหาตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ศึกษาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวม และแยกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และสถานภาพการทำงานดังแสดงในตาราง 4 - 13

ตาราง 4 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ต่อผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินด้วยตนเอง

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.
1.	จำนวนของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ	3.56	0.79
2.	จำนวนของงานอื่นนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ	3.52	0.76
3.	ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเป็นระเบียบเรียบร้อย	3.67	0.70
4.	ปฏิบัติงานโดยไม่เกิดปัญหาติดตตามมาภายหลัง	3.48	0.80
5.	มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในวิธีการปฏิบัติงาน	3.60	0.77
6.	มีความชำนาญในหน้าที่ที่ปฏิบัติ	3.64	0.76
7.	มีบุคลิกลักษณะเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	3.60	0.76
8.	มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน	3.43	0.78
9.	เต็มใจที่จะร่วมปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ	3.95	0.77
10.	สามารถร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.93	0.74
11.	มีความรอบคอบในการปฏิบัติงาน	3.71	0.68
12.	การปฏิบัติงานของท่านเป็นที่เชื่อถือของบุคคลอื่น	3.69	0.70
13.	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.80	0.76
14.	มีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	3.69	0.75
15.	โดยภาพรวมแล้วผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นอย่างไร	3.62	0.70
รวม		3.66	0.56

จากตาราง 4 แสดงว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับมาก (ดี) ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.56) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) ทุกข้อ

ตาราง 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคคลากรมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ คือการปฏิบัติงานโดยการประเมินด้วยตนเอง จำแนกตามเพศ

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	เพศชาย (N = 110)		เพศหญิง (N = 220)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	จำนวนของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ	3.37	0.81	3.65	0.76
2.	จำนวนของงานอื่นนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ	3.38	0.74	3.60	0.76
3.	ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเป็นระเบียบเรียบร้อย	3.61	0.74	3.70	0.68
4.	ปฏิบัติงานโดยไม่เกิดปัญหาติดตตามากภายหลัง	3.40	0.83	3.52	0.78
5.	มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในวิธีการปฏิบัติงาน	3.62	0.77	3.59	0.77
6.	มีความชำนาญในหน้าที่ที่ปฏิบัติ	3.73	0.78	3.59	0.76
7.	มีบุคลิกลักษณะเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	3.62	0.77	3.59	0.76
8.	มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน	3.50	0.75	3.40	0.79
9.	เต็มใจที่จะร่วมปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ	3.93	0.80	3.96	0.75
10.	สามารถร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.94	0.75	3.93	0.74
11.	มีความรอบคอบในการปฏิบัติงาน	3.73	0.70	3.70	0.67
12.	การปฏิบัติงานของท่านเป็นที่เชื่อถือของบุคคลอื่น	3.65	0.75	3.71	0.67
13.	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.77	0.81	3.82	0.74
14.	มีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	3.75	0.78	3.66	0.73
15.	โดยภาพรวมแล้วผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นอย่างไร	3.51	0.75	3.67	0.67
รวม		3.63	0.57	3.67	0.56

จากตาราง 5 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งชาย และหญิง มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน โดยรวมว่ามีผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผลการปฏิบัติงาน ว่ามีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง (พอใจ) ในข้อ 1 จำนวนของงานในหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 0.81) ข้อ 2 จำนวนของงานอื่นนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 0.74) และข้อ 4 ปฏิบัติงานโดยไม่เกิดปัญหาติดตามมาภายหลัง ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.83) ส่วนข้ออื่น ๆ บุคลากรหญิงมีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานว่ามีผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) สำหรับบุคลากรหญิง มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง (พอใจ) ในข้อ 8 มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.79) ส่วนข้ออื่น ๆ บุคลากรหญิง มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานว่ามีผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี)

ตาราง 6 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่อผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินด้วยตนเอง จำแนกตามอายุ

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	18 – 29 ปี (N = 51)		30 – 31 ปี (N = 102)		40 – 49 ปี (N = 125)		50 – 60 ปี (N = 52)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	จำนวนของงานในหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้สำเร็จ	3.61	0.78	3.40	0.76	3.62	0.78	3.67	0.83
2.	จำนวนของงานอื่นนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้สำเร็จ	3.49	0.76	3.36	0.77	3.61	0.77	3.67	0.65
3.	ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเป็นระเบียบเรียบร้อย	3.63	0.69	3.57	0.68	3.73	0.72	3.79	0.67
4.	ปฏิบัติงานโดยไม่เกิดปัญหาติดตามมาภายหลัง	3.43	0.78	3.35	0.78	3.58	0.78	3.54	0.87
5.	มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในวิธีการปฏิบัติงาน	3.41	0.78	3.50	0.77	3.66	0.77	3.84	0.71

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	18 – 29 ปี (N = 51)		30 – 31 ปี (N = 102)		40 – 49 ปี (N = 125)		50 – 60 ปี (N = 52)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
6.	มีความชำนาญในหน้าที่ที่ปฏิบัติ	3.35	0.72	3.63	0.83	3.70	0.74	3.79	0.67
7.	มีบุคลิกลักษณะเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	3.45	0.83	3.57	0.71	3.66	0.78	3.65	0.74
8.	มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน	3.39	0.70	3.34	0.83	3.54	0.77	3.40	0.77
9.	เต็มใจที่จะร่วมปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ	4.00	0.75	3.86	0.78	3.96	0.76	4.06	0.78
10.	สามารถร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.94	0.79	3.88	0.69	3.94	0.77	3.98	0.73
11.	มีความรอบคอบในการปฏิบัติงาน	3.54	0.67	3.64	0.73	3.76	0.63	3.83	0.71
12.	การปฏิบัติงานของท่านเป็นที่เชื่อถือของบุคคลอื่น	3.53	0.70	3.60	0.71	3.79	0.65	3.79	0.75
13.	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.73	0.75	3.75	0.78	3.82	0.74	3.96	0.79
14.	มีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	3.65	0.69	3.61	0.75	3.79	0.73	3.67	0.83
15.	โดยภาพรวมแล้วผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นอย่างไร	3.61	0.72	3.55	0.68	3.62	0.70	3.75	0.71
รวม		3.59	0.56	3.57	0.53	3.72	0.58	3.76	0.57

จากตาราง 6 แสดงว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีอายุ 18 – 29 ปี อายุ 30 – 39 ปี อายุ 40 – 49 ปี และ 50 – 60 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน โดยรวมว่ามีผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรที่มีอายุ 18 – 29 ปี

มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน ว่ามีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง (พอใจ) ข้อที่ 6 มีความชำนาญในหน้าที่ที่ปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.72) และข้อที่ 8 มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 0.70) ส่วนข้ออื่น ๆ บุคลากรที่มีอายุ 18 – 29 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) ส่วนบุคลากรที่มีอายุ 30 – 39 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง (พอใจ) ในข้อ 1 จำนวนของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.76) ในข้อ 4 ปฏิบัติงานโดยไม่เกิดปัญหาติดตามมาภายหลัง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.78) และในข้อ 8 มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.83) สำหรับบุคลากรที่มีอายุ 40 – 45 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) ทุกข้อ และบุคลากรที่มีอายุ 51 – 60 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง (พอใจ) ในข้อ 8 มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.77) ส่วนข้ออื่น ๆ บุคลากรที่มีอายุ 50 – 60 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี)

ตาราง 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่อผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินด้วยตนเอง จำแนกตามประสบการณ์ทำงานที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า (N = 105)		5 ปี - 10 ปี (N = 37)		10 ปี - 15 ปี (N = 50)		15 ปี - 20 ปี (N = 54)		20 ปีขึ้นไป (N = 84)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	จำนวนของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ	3.44	0.78	3.70	0.78	3.58	0.73	3.46	0.91	3.69	0.73
2.	จำนวนของงานอื่นนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ	3.37	0.75	3.70	0.81	3.38	0.70	3.44	0.84	3.77	0.65
3.	ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเป็นระเบียบเรียบร้อย	3.60	0.69	3.68	0.75	3.66	0.69	3.57	0.77	3.83	0.64
4.	ปฏิบัติงานโดยไม่เกิดปัญหาติดตามมาภายหลัง	3.42	0.76	3.46	0.93	3.34	0.87	3.52	0.75	3.63	0.77
5.	มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในวิธีการปฏิบัติงาน	3.33	0.70	3.78	0.75	3.64	0.83	3.56	0.86	3.85	0.67
6.	มีความชำนาญในหน้าที่ที่ปฏิบัติ	3.39	0.79	3.81	0.66	3.68	0.82	3.61	0.79	3.86	0.64
7.	มีบุคลิกลักษณะเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	3.50	0.74	3.70	0.70	3.56	0.81	3.61	0.81	3.69	0.76
8.	มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน	3.29	0.74	3.49	0.87	3.34	0.85	3.52	0.82	3.60	0.68
9.	เต็มใจที่จะร่วมปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ	3.24	0.74	4.05	0.70	3.74	0.94	3.83	0.77	4.12	0.67

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า (N = 105)		5 ปี - 10 ปี (N = 37)		10 ปี - 15 ปี (N = 50)		15 ปี - 20 ปี (N = 54)		20 ปีขึ้นไป (N = 84)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
10.	สามารถรวมปฏิบัติงานกับผู้อื่นเพื่อให้ งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.90	0.73	4.05	0.66	3.84	0.84	3.78	0.82	4.07	0.64
11.	มีความรอบคอบในการปฏิบัติงาน	3.60	0.72	3.84	0.73	3.76	0.69	3.57	0.60	3.83	0.64
12.	การปฏิบัติงานของท่านเป็นที่เชื่อถือของ บุคคลอื่น	3.53	0.71	3.78	0.75	3.64	0.69	3.69	0.64	3.88	0.67
13.	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.72	0.71	4.00	0.71	3.70	0.97	3.72	0.79	3.93	0.67
14.	มีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ	3.62	0.67	3.86	0.75	3.60	0.86	3.65	0.76	3.80	0.76
15.	โดยภาพรวมแล้วผลการปฏิบัติงานของ ท่านเป็นอย่างไร	3.51	0.65	3.89	0.70	3.58	0.81	3.50	0.67	3.71	0.69
รวม		3.54	0.53	3.79	0.57	3.60	0.57	3.60	0.60	3.82	0.53

จากตาราง 7 แสดงว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีประสบการณ์
การทำงานในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ น้อยกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี 10 - 15 ปี 15 - 20 ปี และ
20 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน โดยรวมว่า มีผลการปฏิบัติงานในระดับมาก
(ดี) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีระดับความคิด
เห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง (พอใจ) โดยเรียงตามลำดับ คือ น้อย มีภาวะผู้นำใน
การปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 0.74) ข้อ 5 มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในวิธีการปฏิบัติ
งาน ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.70) ข้อ 2 จำนวนของงานอื่นนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย สามารถ
ปฏิบัติได้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 0.75) และข้อ 6 มีความชำนาญในหน้าที่ที่ปฏิบัติ ($\bar{X} =$
3.39, S.D. = 0.79) ส่วนข้ออื่น ๆ บุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อ
ผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) สำหรับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 5 ปี -
10 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) ทุกข้อ ส่วนบุคลากรที่มี
ประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 10 ปี - 15 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานใน
ระดับปานกลาง (พอใจ) เรียงตามลำดับ คือข้อ 4 ปฏิบัติงานโดยไม่เกิดปัญหาติดตามมาภายหลัง
($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.87) ข้อ 8 มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.85) และ
ข้อ 2 จำนวนของงานอื่นนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.38$,
S.D. = 0.70) ส่วนข้ออื่น บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 - 15 ปี มีระดับความ
คิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) สำหรับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่
15 - 20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) ทุกข้อ

ตาราง 8 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ต่อผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินด้วยตนเองจำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 55)		ปริญญาตรี (N = 14)		ปริญญาโท (N = 145)		ปริญญาเอก (N = 16)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	จำนวนของงานในหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ	3.58	0.79	3.59	0.66	3.51	0.88	3.69	0.70
2.	จำนวนของงานอื่นนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ	3.56	0.79	3.54	0.65	3.48	0.83	3.62	0.72
3.	ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเป็นระเบียบเรียบร้อย	3.76	0.72	3.65	0.59	3.63	0.76	3.87	0.72
4.	ปฏิบัติงานโดยไม่เกิดปัญหาติดตามาภายหลัง	3.35	0.95	3.47	0.74	3.52	0.78	3.69	0.79
5.	มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในวิธีการปฏิบัติงาน	3.60	0.78	3.53	0.76	3.63	0.79	3.81	0.66
6.	มีความชำนาญในหน้าที่ที่ปฏิบัติ	3.65	0.80	3.58	0.73	3.66	0.77	3.81	0.91
7.	มีบุคลิกลักษณะเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	3.47	0.81	3.55	0.79	3.66	0.72	3.81	0.75
8.	มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน	3.16	0.83	3.41	0.71	3.52	0.77	3.75	0.86
9.	เต็มใจที่จะรวมปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ	4.02	0.73	3.91	0.67	3.93	0.84	4.19	0.83
10.	สามารถร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.98	0.73	3.86	0.71	3.96	0.76	4.00	0.73
11.	มีความรอบคอบในการปฏิบัติงาน	3.75	0.67	3.63	0.63	3.72	0.70	4.00	0.82
12.	การปฏิบัติงานของท่านเป็นที่เชื่อถือของบุคคลอื่น	3.65	0.75	3.63	0.66	3.72	0.70	3.94	0.77
13.	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.76	0.77	3.82	0.67	3.77	0.83	4.13	0.81
14.	มีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	3.58	0.74	3.69	0.69	3.70	0.78	4.06	0.77
15.	โดยภาพรวมแล้วผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นอย่างไร	3.62	0.73	3.52	0.65	3.66	0.71	3.94	0.77
รวม		3.63	0.54	3.63	0.51	3.67	0.60	3.89	0.63

จากตาราง 8 แสดงว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีวุฒิมหาบัณฑิตต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมว่ามีผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรที่มีวุฒิมหาบัณฑิตต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง (พอใจ) ข้อที่ 8 มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.16$, S.D. = 0.83) และข้อ 4 ปฏิบัติงานโดยไม่เกิดปัญหาติดตามาภายหลัง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.95) ส่วนข้ออื่น ๆ บุคลากรที่มีวุฒิมหาบัณฑิตต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) สำหรับ

บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี)

ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่อผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินด้วยตนเองจำแนกตามสถานภาพการทำงาน

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	สาย ก. (N = 55)		สาย ข. (N = 14)		สาย ค. (N = 145)		ลูกจ้างประจำ (N = 16)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	จำนวนของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่ได้รับมอบหมาย	3.56	0.83	3.40	0.50	3.56	0.67	3.60	0.79
2.	จำนวนของงานอื่นนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้สำเร็จ	3.49	0.78	3.45	0.51	3.56	0.70	3.63	0.77
3.	ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเป็นระเบียบเรียบร้อย	3.67	0.72	3.60	0.68	3.63	0.58	3.72	0.71
4.	ปฏิบัติงานโดยไม่เกิดปัญหาติดต้ามายภายหลัง	3.54	0.76	3.40	0.68	3.40	0.82	3.40	0.92
5.	มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในวิธีการปฏิบัติงาน	3.59	0.77	3.60	0.82	3.63	0.62	3.59	0.87
6.	มีความชำนาญในหน้าที่ที่ปฏิบัติ	3.64	0.78	3.50	0.76	3.65	0.65	3.66	0.80
7.	มีบุคลิกลักษณะเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	3.63	0.75	3.65	0.67	3.58	0.70	3.50	0.87
8.	มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน	3.51	0.79	3.40	0.75	3.42	0.59	3.24	0.83
9.	เต็มใจที่จะร่วมปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ	3.95	0.81	3.90	0.64	3.95	0.58	3.96	0.78
10.	สามารถร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.93	0.76	3.90	0.55	3.93	0.59	3.93	0.82
11.	มีความรอบคอบในการปฏิบัติงาน	3.72	0.71	3.60	0.60	3.70	0.60	3.69	0.67
12.	การปฏิบัติงานของท่านเป็นที่เชื่อถือของบุคคลอื่น	3.71	0.70	3.50	0.76	3.74	0.62	3.60	0.73
13.	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.84	0.81	3.75	0.64	3.74	0.58	3.75	0.76
14.	มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	3.74	0.77	3.65	0.75	3.70	0.60	3.57	0.76
15.	โดยภาพรวมแล้วผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นอย่างไร	3.65	0.70	3.55	0.60	3.63	0.58	3.51	0.80
รวม		3.68	0.59	3.59	0.49	3.65	0.43	3.63	0.57

จากตาราง 9 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีสถานภาพในการทำงาน สาย ก. สาย ข. สาย ค. และลูกจ้างประจำ มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมว่ามีผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากร

(สาย ก) มีระดับความคิดเห็น ต่อผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) ทุกข้อ ส่วนบุคลากร (สาย ข) มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง (พอใจ) เรียงตามลำดับ คือ ข้อ 8 มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.75) ข้อ 4 ปฏิบัติงานโดยไม่เกิดปัญหาติดตามมาภายหลัง ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.68) และข้อ 1 จำนวนของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.50) ส่วนข้ออื่น บุคลากร (สาย ข) มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) สำหรับบุคลากร (สาย ค) มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง (พอใจ) ข้อที่ 4 ปฏิบัติงานโดยไม่เกิดปัญหาติดตามมาภายหลัง ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.68) ส่วนข้ออื่น บุคลากร (สาย ค) มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี) สำหรับลูกจ้างประจำมีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง (พอใจ) ข้อ 8 มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = 0.83) และข้อ 4 ปฏิบัติงานโดยไม่เกิดปัญหาติดตามมาภายหลัง ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.82) ส่วนข้ออื่น ลูกจ้างประจำมีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี)

ตาราง 10 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) 3 ด้าน มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินด้วยตนเอง

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการบริหาร			
1.	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.11	1.14
2.	มีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าก่อนดำเนินการ	3.30	1.08
3.	มีกลวิธีเชิงบริหารเพื่อที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ	3.18	1.01
4.	แนะนำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	3.22	1.06
5.	ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาหาวิธีแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	3.26	1.08
6.	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จ	3.30	1.03
7.	ปฏิบัติงานแบบเน้นคุณภาพของงาน	3.55	1.06

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.
ด้านยุทธธรรม			
8	ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบข้อมูลที่จำเป็น	3.27	1.02
9.	ให้ความยุติธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน	3.29	1.14
10.	แจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าใจเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.31	1.04
11.	ยอมรับว่าผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนเป็นสมาชิกที่สำคัญขององค์การ	3.46	1.09
12.	ช่วยค้นหาวิธีแก้ปัญหที่เกิดขึ้น ก่อนที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะทำผิดพลาด	3.09	1.08
13.	ยอมรับว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.36	0.95
ด้านการตัดสินใจ			
14.	เก็บรักษาข้อมูลทุกอย่างที่ผู้ได้บังคับบัญชารายงานให้ทราบ	3.24	1.01
15.	ตัดสินใจเอง โดยไม่ปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชา	2.92	1.09
16.	มีคติผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจแตกต่างกับตน	2.24	1.11
17.	ตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้โดยไม่ต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามาเกี่ยวข้อง	3.09	1.11
18.	มีแนวโน้มในการถือพรรคถือพวก	2.67	1.31
19.	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน	3.56	1.00
20.	มีคติต่อผู้มีเพศแตกต่างกับตน	2.08	1.05
รวม		3.12	0.55

จากตาราง 10 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับความคิดเห็น พฤติกรรมการบริหาร โดยรวมมีระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.12$, S.D. = 0.55) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับความคิดเห็นต่อ

พฤติกรรมการบริหารในระดับดี ในข้อ 7 ปฏิบัติงานแบบเน้นคุณภาพของงาน ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 1.06) และข้อ 11 ยอมรับว่าผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนเป็นสมาชิกที่สำคัญขององค์กร ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 1.09) และในระดับน้อย ในข้อ 20 มีอคติต่อผู้มีเพศแตกต่างกับงาน ($\bar{X} = 2.08$, S.D. = 1.05) และข้อ 16 มีอคติต่อผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจแตกต่างกัน ($\bar{X} = 2.24$, S.D. = 1.11) ส่วนข้ออื่น ๆ บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารในระดับเหมาะสม

ตาราง 11 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการรับรู้ในบทบาทต่อผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินด้วยตนเอง

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.
	ด้านความชัดเจน		
1.	รับรู้ถึงอำนาจในหน้าที่ของตน	3.79	0.90
2.	รับรู้ถึงงานในหน้าที่ของตน	3.99	0.88
3.	รู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานในหน้าที่อย่างชัดเจน	3.82	0.86
4.	แบ่งเวลาการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละด้าน	3.51	0.84
5.	รับรู้ถึงขอบข่ายของงานที่ต้องรับผิดชอบ	3.77	0.87
6.	รับรู้ถึงความคาดหวังของผู้ร่วมงานต่อผลงานที่ท่านรับผิดชอบ	3.41	0.87
7.	ได้รับคำอธิบายอย่างชัดเจนในงานที่ต้องทำ	3.37	0.94
	ด้านความขัดแย้ง		
8.	ต้องปรับเปลี่ยนกลวิธีในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ	3.33	0.97
9.	ได้รับมอบหมายงานโดยไม่มีกำลังคนช่วยทำให้สำเร็จลุล่วง	3.13	1.06
10.	ต้องฝ่าฝืนกฎระเบียบและนโยบายเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ	2.38	1.08
11.	ต้องปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มคนที่มีแนวทางการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	2.89	1.03
12.	เคยถูกขอร้องให้ทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม	2.00	1.08

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.
13.	ต้องปฏิบัติงานที่คนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับ	2.03	1.10
14.	ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานโดยขาดวัสดุอุปกรณ์ เพื่อการดำเนินงานให้สำเร็จ	2.52	1.13
15.	ต้องปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.08	1.14
รวม		3.13	0.47

จากตาราง 11 แสดงว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ในบทบาท โดยรวมมีระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.13$, S.D. = 0.47) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ในบทบาทในระดับน้อย เรียงตามลำดับ คือ ข้อ 12 เคยถูกขอร้องให้ทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม ($\bar{X} = 2.00$, S.D. = 1.08) ข้อ 13 ต้องปฏิบัติงานที่คนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับ ($\bar{X} = 2.03$, S.D. = 1.10) ข้อ 10 ต้องฝ่าฝืนกฎระเบียบและนโยบายเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ ($\bar{X} = 2.38$, S.D. = 1.08) และ ข้อ 14 ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานโดยขาดวัสดุอุปกรณ์เพื่อการดำเนินงานให้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 1.13) สำหรับข้อที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ข้อ 2 รับรู้ถึงงานในหน้าที่ของตน ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.88) ข้อ 3 รับรู้ถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานในหน้าที่อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.86) ข้อ 1 รับรู้ถึงอำนาจในหน้าที่ของตน ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.90) ข้อ 5 รับรู้ถึงขอบข่ายของงานที่ต้องรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.87) ข้อ 4 แบ่งเวลาการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละด้านไว้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.84) และข้อ 6 รับรู้ถึงความคาดหวังของผู้ร่วมงานต่อผลงานที่ตนรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.87) ส่วนข้ออื่น ๆ บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ในบทบาทในระดับเหมาะสม

ตาราง 12 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านความผูกพันต่อองค์กร ต่อผลการปฏิบัติงานโดยประเมินด้วยตนเอง

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการแสดงตน			
1.	มักพูดกับเพื่อนว่ามหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นสถานที่ที่น่าปฏิบัติงานด้วยอย่างยิ่ง	3.16	1.00
2.	ยินดีปฏิบัติงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมาย เพื่อจะได้ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยแห่งนี้	3.70	0.87
3.	รู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้	3.74	0.97
4.	มีความสนใจและห่วงใยต่ออนาคตของมหาวิทยาลัยนี้	3.95	0.86
5.	สำหรับท่านแล้วมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่น่าปฏิบัติงานด้วย	3.49	0.95
ด้านความผูกพัน			
6.	คำนิยมของท่านและของมหาวิทยาลัยแห่งนี้มีความคล้ายคลึงกัน	3.10	0.87
7.	พร้อมที่จะย้ายไปปฏิบัติงานในองค์กรอื่น ถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทนใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม	2.56	1.15
8.	มหาวิทยาลัยแห่งนี้ทำให้ได้ใช้ความสามารถสูงสุดในการปฏิบัติงาน	3.41	0.93
9.	บางครั้งท่านไม่ค่อยเห็นด้วยกับนโยบายการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัย	3.39	0.95
ด้านความภักดี			
10.	เต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถให้มากกว่าปกติ เพื่อช่วยให้มหาวิทยาลัยแห่งนี้ประสบผลสำเร็จ	3.91	0.84
11.	รู้สึกจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัยแห่งนี้	3.74	0.87
12.	รู้สึกภาคภูมิใจอย่างมากที่เลือกปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยแห่งนี้	3.69	0.93

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.
13.	การอุทิศงานเพื่อมหาวิทยาลัยแห่งนี้ไม่ได้ให้ประโยชน์อะไรแก่ท่านมากนัก	2.93	1.08
14.	ตัดสินใจปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นความผิดพลาดของท่าน	1.99	1.08
รวม		3.34	0.44

จากตาราง 12 แสดงว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์การโดยรวมมีระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.44) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับดี เรียงตามลำดับ คือ ข้อ 4 มีความสนใจและห่วงใยต่ออนาคตของมหาวิทยาลัยนี้ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.86) ข้อ 10 เต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถให้มากกว่าปกติเพื่อช่วยให้มหาวิทยาลัยแห่งนี้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.84) ข้อ 3 รู้สึกภาคภูมิใจในที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.97) ข้อ 11 รู้สึกจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.87) ข้อ 2 ยินดีปฏิบัติงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมาย เพื่อจะได้ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.87) ข้อ 12 รู้สึกภาคภูมิใจอย่างมากที่เลือกปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.93) ข้อ 5 สำหรับท่านแล้ว มหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นองค์การที่ดีที่สุดที่น่าปฏิบัติงานด้วย ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.95) และข้อ 8 มหาวิทยาลัยแห่งนี้ทำให้ได้ใช้ความสามารถสูงสุดในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.93) สำหรับข้อที่มีระดับความคิดเห็นระดับปานกลาง เรียงตามลำดับคือ ข้อ 9 บางครั้งท่านไม่ค่อยเห็นด้วยกับนโยบายการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 0.95) ข้อ 1 มักพูดกับเพื่อนว่ามหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นสถานที่ที่น่าปฏิบัติงานด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{X} = 3.16$, S.D. = 1.00) และข้อ 6 ค่านิยม ของท่านและของมหาวิทยาลัยแห่งนี้มีความคล้ายคลึงกัน ($\bar{X} = 3.10$, S.D. = 0.87) ส่วนข้อที่มีระดับความคิดเห็นในระดับน้อย คือ ข้อ 14 ตัดสินใจปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นความผิดพลาดของท่าน ($\bar{X} = 1.99$, S.D. = 1.08) ข้อ 7 พร้อมทั้งจะย้ายไปปฏิบัติงานในองค์การอื่น ถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทนใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม

($\bar{X} = 2.56$, S.D. = 2.56) และข้อ 13 การปฏิบัติงานเพื่อมหาวิทยาลัยแห่งนี้ไม่ได้ประโยชน์อะไรแก่ท่านมากนัก ($\bar{X} = 2.93$, S.D. = 1.08)

ตาราง 13 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ด้านการจูงใจในการปฏิบัติงาน ต่อผลการปฏิบัติงานโดยการ
ประเมินด้วยตนเอง

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.
ด้านความสำเร็จ			
1.	งานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้	3.57	0.69
2.	การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่านและ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสอดคล้องกัน	3.23	0.74
3.	ผลที่ได้จากการประเมินความสำเร็จของงานที่ทำ	3.38	0.71
4.	ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	3.81	0.70
ด้านความก้าวหน้า			
5.	งานที่สามารถสร้างเกียรติยศชื่อเสียง มีโอกาสได้ค่า ตอบแทนจากงานที่ทำ	3.00	1.05
6.	มีโอกาask้าวหน้าในด้านการงาน เมื่อเปรียบเทียบกับ หน่วยงานอื่น	3.20	0.99
7.	มีส่วนร่วมในการเข้ารับการฝึกอบรม	3.08	1.00
8.	มีโอกาaskในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ	3.10	1.09
9.	มีโอกาaskเข้าประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาขีด ความสามารถในการปฏิบัติงาน	2.99	1.01
ด้านความยอมรับนับถือ			
10.	ข้อเสนอแนะของท่านต่อผู้บังคับบัญชาได้รับการ พิจารณาเพื่อนำไปปฏิบัติ	3.08	0.95
11.	เพื่อนร่วมงานยอมรับความสามารถในการปฏิบัติ งานของท่าน	3.53	0.72
12.	ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถของท่าน	3.43	0.78

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.
13.	ผลงานและความคิดของท่านทำให้ท่านเป็นที่ยอมรับ ของบุคคลอื่น	3.36	0.75
14.	บุคคลากรฝ่ายอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยยอมรับความ สามารถในการปฏิบัติงานของท่าน	3.24	0.79
	ด้านความรับผิดชอบ		
15.	มีโอกาสดำเนินการงานที่สำคัญเพิ่มขึ้น	3.53	0.81
16.	ภาระงานที่ปฏิบัติเหมาะสมกับเวลาการปฏิบัติงาน	3.15	0.90
17.	มีโอกาสดำเนินการปฏิบัติงานร่วมกับคณะ กรรมการของหน่วยงาน	3.22	0.96
18.	มีโอกาสดำเนินการงานอื่นนอกเหนือไปจากงาน ประจำ	3.35	0.98
19.	ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เมื่อ เปรียบเทียบกับคนอื่น	3.25	0.85
	ด้านลักษณะของงาน		
20.	งานที่ทำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.57	0.91
21.	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน ของหน่วยงาน	3.15	0.97
22.	มีโอกาสดำเนินการที่จะได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับงาน	3.29	0.92
23.	มีการกำหนดวิธีการบริหารโครงการของหน่วยงานไว้ อย่างเหมาะสมชัดเจน	3.05	0.90
24.	นโยบายการบริหารของหน่วยงานสอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน	3.04	0.82
	ด้านการนิเทศงาน		
25.	ผู้บังคับบัญชามีการปรับเปลี่ยนงานให้ปฏิบัติ	2.58	1.02
26.	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.16	1.00

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.
27.	ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่และไว้วางใจมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	3.45	0.92
28.	ผู้บังคับบัญชามีแนะแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.17	0.98
29.	ผู้บังคับบัญชาให้การส่งเสริมในการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมของงาน	3.18	1.05
30.	ได้ปฏิบัติงานตรงกับความต้องการและความสนใจ	3.48	1.04
31.	ผู้บังคับบัญชามีศักยภาพในการเป็นผู้นำ	3.45	0.97
32.	ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มและใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน	3.36	0.97
33.	ที่ทำงานมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	3.24	0.99
34.	ปรัชญาของหน่วยงานมีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติให้สำเร็จได้ ด้านรายได้	3.27	0.83
35.	วิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเหมาะสม	2.93	0.99
36.	ระดับเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันเหมาะสม	2.81	1.01
37.	บัญชีอัตราเงินเดือนของหน่วยงานที่ให้อยู่ในปัจจุบันเหมาะสม	2.75	0.93
38.	ความเหมาะสมของเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันเมื่อเทียบกับวุฒิทางการศึกษา	2.69	0.97
39.	ความเหมาะสมของเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันเมื่อเทียบกับภาระงานที่รับผิดชอบ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	2.57	0.97
40.	ท่านกับผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจกันเพียงใด	3.44	0.91
41.	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านอย่างยุติธรรม	3.42	0.96
42.	ความต้องการของท่านได้รับการตอบสนองจากผู้บังคับบัญชา	3.18	0.94

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	ผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.
43.	ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นสอดคล้องกับท่าน	3.16	0.85
	รวม	3.21	0.52

จากตาราง 13 แสดงว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานโดยการมีระดับเหมาะสม ($\bar{X} = 3.21$, S.D. = 0.52) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานในระดับน้อย คือ ข้อ 39 ความเหมาะสมของเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน เมื่อเทียบกับภาระงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 2.57$, S.D. = 0.97) และข้อ 25 ผู้บังคับบัญชามีการสับเปลี่ยนงานให้ปฏิบัติ ($\bar{X} = 2.58$, S.D. = 1.02) สำหรับข้อที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ข้อ 4 ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.70) ข้อ 1 งานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.69) ข้อ 20 งานที่ทำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.91) ข้อ 11 เพื่อนร่วมงานยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.72) ข้อ 15 มีโอกาสได้รับผิดชอบงานที่สำคัญเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.81) ข้อ 30 ได้ปฏิบัติงานตรงกับความต้องการและความสนใจ ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.95) ข้อที่ 27 ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่และไว้วางใจมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.92) ข้อที่ 31 ผู้บังคับบัญชามีศักยภาพในการเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 1.04) ข้อ 40 ท่านกับผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจกันเพียงพอ ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.91) ข้อ 12 ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถของท่าน ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.78) และข้อ 41 ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านอย่างยุติธรรม ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.96) ส่วนข้ออื่นบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานในระดับเหมาะสม

ตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังแสดงในตาราง 14 - 19

ตาราง 14 ความสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง กับปัจจัยบุคคล

ตัวแปร	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	y
A ₁	1					
A ₂	-.032	1				
A ₃	.022	.697***	1			
A ₄	-.033	.074	.014	1		
A ₅	.015	.080	.135**	-.545***	1	
y	.034	.125**	.067	.071	-.077	1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม กับตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าอายุมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .125$)

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร พบว่า อายุ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .697$)

สถานภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .135$) และมีความสัมพันธ์ในทางลบ กับวุฒิการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = -.545$)

ตาราง 15 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
โดยการประเมินด้วยตนเอง กับปัจจัยบุคคล และปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร 3 ด้าน

ตัวแปร	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	X ₁	X ₂	X ₃	y
A ₁	1								
A ₂	-.032	1							
A ₃	.022	.697***	1						
A ₄	-.033	.074	.014	1					
A ₅	.015	.080	.135**	-.545***	1				
X ₁	.122**	-.056*	-.057	-.061	.045	1			
X ₂	.109*	-.047	-.059	-.121**	.057	.854***	1		
X ₃	.116**	.007	-.015	-.093*	.101*	.616***	.729***	1	
y	.034	.125**	.067	.071	-.077	.330***	.273***	.266***	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 15 แสดงว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการบริหารด้านบริหาร ด้านยุติธรรม และด้านการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .330 .273 .266$)

นอกจากนี้ยังพบว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษามีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 .01 และ .001 ดังนี้

เพศมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการบริหารด้านการบริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .122$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการบริหารด้านยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .709$) และพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .116$)

อายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสพการณ์การทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .697$)

ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสถานภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .135$)

วุฒิการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางลบกับสถานภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .545$) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการบริหารด้านยุทธธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.121$) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = -.093$)

สถานภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .101$)

พฤติกรรมการบริหารด้านบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการบริหารด้านยุทธธรรม และด้านการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .854 .616$)

พฤติกรรมการบริหารด้านยุทธธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .729$)

ตาราง 16 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเองกับปัจจัยบุคคล และปัจจัยการรับรู้ในบทบาท 2 ด้าน

ตัวแปร	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	X ₄	X ₅	Y
A ₁	1							
A ₂	-.032	1						
A ₃	.022	.697***	1					
A ₄	-.033	.074	.014	1				
A ₅	.015	.080	.135**	-.545***	1			
X ₄	.067	.079	.026	.060	-.051	1		
X ₅	.144**	.008	-.088	-.066	-.001	.375***	1	
Y	.034	.125**	.067	.071	.077	.684***	.379***	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 16 แสดงว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับการรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน และด้านความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .684 .379$)

นอกจากนี้ยังพบว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษามีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .001 ดังนี้

เพศมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ในบทบาทด้านความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .144$)

การรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ในบทบาทด้านความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .375$)

ตาราง 17 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง กับปัจจัยบุคคลและปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน

ตัวแปร	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	X ₆	X ₇	X ₈	y
A ₁	1								
A ₂	-.032	1							
A ₃	.022	.697***	1						
A ₄	-.033	.074	.014	1					
A ₅	.015	.080	.135***	-.545***	1				
X ₆	-.049	.022	-.052	-.026	-.010	1			
X ₇	-.079	.060	-.068	-.022	-.021	.755***	1		
X ₈	-.008	.075	-.002	-.011	.035	.763***	.677***	1	
y	.034	.125**	.067	.071	-.077	.595***	.501***	.573***	1

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 17 แสดงว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การด้านการแสดงตน ด้านความผูกพัน และด้าน ภาวะดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .595 .501 .573$)

นอกจากนี้ยังพบว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษา มีความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์การด้านการแสดงตน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความผูกพันต่อ องค์การด้านความผูกพัน และด้านความภาคภูมิใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .755 .763$)

ความผูกพันต่อองค์การด้านความผูกพันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์ การด้านความภาคภูมิใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .677$)

ตาราง 18 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเองกับปัจจัยบุคคลและปัจจัย

การสนใจในการปฏิบัติงาน 9 ด้าน

ตัวแปร	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	Y
A ₁	1														
A ₂	-.032	1													
A ₃	-.022	.697 ^{***}	1												
A ₄	-.033	.074	.014	1											
A ₅	.015	.080	.135 ^{***}	-.545 ^{***}	1										
X ₉	.047	.049	-.026	.047	-.067	1									
X ₁₀	.089	.008	-.064	.168 ^{***}	-.189 ^{***}	.646 ^{***}	1								
X ₁₁	.034	.091	.015	.130 ^{**}	-.114 ^{**}	.964 ^{***}	.646 ^{***}	1							
X ₁₂	.007	.052	.003	.135 ^{**}	-.136 ^{**}	.587 ^{***}	.605 ^{***}	.780 ^{***}	1						
X ₁₃	.116 [*]	.030	.000	.128 ^{**}	-.133 ^{**}	.643 ^{***}	.676 ^{***}	.784 ^{***}	.755 ^{***}	1					
X ₁₄	.088	-.022	-.084	.112 [*]	-.130 ^{**}	-.588 ^{***}	.662 ^{***}	.699 ^{***}	.711 ^{***}	.789 ^{***}	1				
X ₁₅	.087	.032	-.078	.028	-.046	.637 ^{***}	.637 ^{***}	.677 ^{***}	.572 ^{***}	.701 ^{***}	.705 ^{***}	1			
X ₁₆	.072	.132 ^{***}	.035	.010	.048	.512 ^{***}	.575 ^{***}	.509 ^{***}	.453 ^{***}	.531 ^{***}	.524 ^{***}	.696 ^{***}	1		
X ₁₇	.032	-.009	-.057	.050	-.093	.535 ^{***}	.571 ^{***}	.684 ^{***}	.565 ^{***}	.669 ^{***}	.724 ^{***}	.805 ^{***}	.642 ^{***}	1	
Y	.034	.125 ^{**}	.067	.071	-.077	.743 ^{***}	.572 ^{***}	.770 ^{***}	.697 ^{***}	.649 ^{***}	.547 ^{***}	.595 ^{***}	.469 ^{***}	.517 ^{***}	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 18 แสดงว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ ด้านความก้าวหน้า ด้านความยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านรายได้ และด้านสัมพันธ์ในหน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = 0.743 \ 0.572 \ 0.770 \ 0.697 \ 0.649 \ 0.595 \ 0.469$ และ 0.517 ตามลำดับ)

นอกจากนี้ยังพบว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษามีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 .01 และ .001) ดังนี้

เพศ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจูงใจ ในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = 0.116$)

อายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.132$)

วุฒิการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = 0.168$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.130 \ 0.135$ และ 0.128 ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนิเทศงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = 0.112$)

สถานภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = -0.189$) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน และด้านการนิเทศงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -0.114 \ -0.136 \ -0.133$ และ -0.133 ตามลำดับ)

การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า ด้านความยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านรายได้ และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = 0.646 \ 0.694 \ 0.587 \ 0.643 \ 0.588 \ 0.637 \ 0.512$ และ 0.535 ตามลำดับ)

การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านรายได้ และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อย่างมีนัย

สำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = 0.646$ 0.605 0.676 0.662 0.637 0.575 และ 0.571 ตามลำดับ)

การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านรายได้ และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = 0.780$ 0.784 0.699 0.677 0.509 และ 0.684 ตามลำดับ)

การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านรายได้ และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = 0.755$ 0.711 0.572 0.453 และ 0.565 ตามลำดับ)

การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านรายได้ และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = 0.789$ 0.701 0.531 และ 0.669 ตามลำดับ)

การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการนิเทศงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านรายได้ และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = 0.705$ 0.524 และ 0.724 ตามลำดับ)

การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมของงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรายได้ และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = 0.696$ และ 0.805 ตามลำดับ)

การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรายได้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = 0.642$)

สำหรับผลการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างกัน (intercorrelation) ของตัวปัจจัยที่ศึกษาทั้ง 22 ตัว กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง ซึ่งนำเสนอในภาพรวม ปรากฏผลดังตาราง 19

ตาราง 19 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเองกับปัจจัยบุคคล ปัจจัยพฤติกรรม

การบริหาร ปัจจัยการรับรู้แบบบาท ปัจจัยความผูกพันต่อการจัดการ และปัจจัยการลงใจในการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	Y	
A ₁	1																							
A ₂	-.032	1																						
A ₃	-.022	.697***	1																					
A ₄	-.033	.074	.014	1																				
A ₅	.015	.080	.135***	-.545***	1																			
X ₁	.122**	-.56*	-.057	-.061	.045	1																		
X ₂	.109**	-.047	-.059	-.121**	.057	.854***	1																	
X ₃	.116**	.007	-.015	-.093*	.101*	.616***	.729***	1																
X ₄	.067	-.079	.026	.060	-.051	.498***	.444***	.385***	1															
X ₅	.144**	.008	-.088	-.066	-.001	.308***	.324***	.432***	.375***	1														
X ₆	-.049	.022	-.052	-.026	-.010	.405***	.411***	.365***	.606***	.395***	1													
X ₇	-.079	.060	-.068	-.022	-.021	.378***	.395***	.412***	.555***	.477***	.755***	1												
X ₈	-.008	.075	-.002	-.011	.035	.327***	.358***	.449***	.562***	.413***	.763***	.677***	1											
X ₉	.047	.049	-.026	.047	-.067	.399***	.377***	.359***	.639***	.430***	.647***	.591***	.584***	1										
X ₁₀	.089	.008	-.064	.168**	-.189**	.382***	.400***	.375***	.458***	.323***	.512***	.545***	.433***	.646***	1									
X ₁₁	.034	.091	.015	.130**	-.114**	.382***	.376***	.327***	.591***	.427***	.577***	.504***	.547***	.964***	.646***	1								
X ₁₂	.007	.052	.003	.135**	-.136**	.350***	.340***	.325***	.514***	.305***	.544***	.506***	.548***	.587***	.605***	.780***	1							
X ₁₃	.116*	.030	.000	.128**	-.133**	.430***	.448***	.378***	.535***	.404***	.551***	.511***	.509***	.643***	.676***	.784***	.755***	1						
X ₁₄	.088	-.022	-.084	.112*	-.130**	.548***	.556***	.477***	.491***	.393***	.458***	.480***	.463***	-.588***	.662***	.699***	.711***	.789***	1					
X ₁₅	.087	.032	-.078	.028	-.046	.554***	.533***	.395***	.581***	.468***	.543***	.551***	.437***	.637***	.637***	.677***	.572***	.701***	.705***	1				
X ₁₆	.072	.132***	.035	.010	.048	.299***	.315***	.306***	.446***	.392***	.428***	.491***	.321***	.512***	.575***	.509***	.453***	.531***	.524***	.696***	1			
X ₁₇	.032	-.009	-.057	.050	-.093	.536***	.533***	.421***	.500***	.470***	.470***	.465***	.392***	.535***	.571***	.684***	.565***	.669***	.724***	.805***	.642***	1		
Y	.034	.125*	.067	.071	-.077	.330***	.273***	.266***	.684***	.379***	.595***	.501***	.573***	.743***	.572***	.770***	.697***	.649***	.547***	.595***	.469***	.517***	1	

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 19 แสดงว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการบริหารด้านการบริหาร ด้านการตัดสินใจ และด้านความยุติธรรม ความผูกพันต่อองค์กรด้านการแสดงตน ด้านความผูกพัน และด้านความภักดี การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ ด้านความก้าวหน้า ด้านความยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านรายได้ และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .330 .273 .266 .684 .379 .595 .501 .573 .743 .572 .770 .697 .649 .547 .595 .469$ และ $.517$ ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .125$)

ตอนที่ 3 เพื่อค้นหาตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ในการศึกษาอำนาจพยากรณ์ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้ตัวแปร เพศ (A_1) อายุ (A_2) ประสบการณ์การทำงาน (A_3) วุฒิกการศึกษา (A_4) สถานภาพการทำงาน (A_5) พฤติกรรมการบริหารด้านบริหาร (X_1) พฤติกรรมการบริหารด้านความยุติธรรม (X_2) พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ (X_3) การรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน (X_4) การรับรู้ในบทบาทด้านความขัดแย้ง (X_5) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการแสดงตน (X_6) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความผูกพัน (X_7) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความภักดี (X_8) การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ (X_9) การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า (X_{10}) การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความยอมรับนับถือ (X_{11}) การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ (X_{12}) การสนใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน (X_{13}) การสนใจในการปฏิบัติงานด้านการนิเทศงาน (X_{14}) การสนใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมของงาน (X_{15}) การสนใจในการปฏิบัติงานด้านรายได้ (X_{16}) การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน (X_{17}) เป็นตัวพยากรณ์ผู้วิจัยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ปรากฏผลตาม ตาราง 20 – 22

ตาราง 20 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พหุคูณระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ศึกษากับผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง

ตัวแปร	b	Beta	Seb	T
เพศ (A ₁)	-0.01	-0.009	0.051	-0.327
อายุ (A ₂)	0.014	0.017	0.033	0.429
ประสบการณ์การทำงาน (A ₃)	0.020	0.041	0.020	0.314
วุฒิการศึกษา (A ₄)	-0.043	-0.051	0.029	-1.459
สถานภาพการทำงาน (A ₅)	-0.010	-0.016	0.023	-0.462
พฤติกรรมการบริหารด้านบริหาร (X ₁)	0.050	0.069	0.043	1.182
พฤติกรรมการบริหารด้านยุติธรรม (X ₂)	-0.113	-0.165	0.045	-2.524**
พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ (X ₃)	-0.018	-0.019	0.043	-0.423
การรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน (X ₄)	0.241	0.259	0.040	6.019***
การรับรู้ในบทบาทด้านความขัดแย้ง (X ₅)	0.026	0.288	0.033	0.776
ความผูกพันต่อองค์กรด้านความแสดงตน (X ₆)	0.021	0.024	0.050	0.434
ความผูกพันต่อองค์กรด้านความผูกพัน (X ₇)	0.098	-0.104	0.046	-2.094*
ความผูกพันต่อองค์กรด้านความภักดี (X ₈)	0.068	0.074	0.046	-1.465
การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ (X ₉)	0.269	0.273	0.047	5.637***
การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า (X ₁₀)	0.037	0.049	0.036	1.039
การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความยอมรับนับถือ (X ₁₁)	0.274	0.307	0.053	5.095***
การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ (X ₁₂)	0.183	0.222	0.043	4.212***
การสนใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน (X ₁₃)	-0.002	-0.003	0.046	-0.065
การสนใจในการปฏิบัติงานด้านการนิเทศงาน (X ₁₄)	-0.067	-0.090	0.043	-1.549
การสนใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมของงาน (X ₁₅)	0.060	0.077	0.046	1.281
การสนใจในการปฏิบัติงานด้านรายได้ (X ₁₆)	0.002	0.003	0.032	0.083
การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน (X ₁₇)	-0.046	-0.062	0.042	-1.092

$$R = 0.868 \quad R^2 = 0.754 \quad a = 0.572$$

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 20 แสดงว่า การรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน การตั้งใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จ ด้านความยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผล การปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านความยุติธรรมกับความผูกพันต่อองค์การด้านความผูกพัน เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ส่วนตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา สภาพภาพการทำงาน พฤติกรรมการบริหารด้านบริหาร ด้านยุติธรรม และด้านการตัดสินใจ การรับรู้ในบทบาทด้านความขัดแย้ง ความผูกพันต่อองค์การด้านการแสดงตน ด้านความผูกพัน และด้านความภักดี การตั้งใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงาน ด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านรายได้ และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ไม่มีอิทธิพลต่อผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ในการค้นหาตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน โดยพิจารณาเลือกตัว พยากรณ์สูงสุด และเพิ่มขึ้นแต่ละตัวตามลำดับ และทดสอบว่าสหสัมพันธ์พหุคูณที่เพิ่มขึ้นแต่ละ ตัว ดังแสดงในตาราง 21

ตาราง 21 ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง

ตัวแปร					R	R ²	F
X ₁₁					0.773	0.593	478.94***
X ₁₁	X ₉				0.823	0.677	343.43***
X ₁₁	X ₉	X ₄			0.843	0.711	268.12***
X ₁₁	X ₉	X ₄	X ₂		0.852	0.726	215.55**
X ₁₁	X ₉	X ₄	X ₂	X ₁₂	0.860	0.740	184.57***

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 21 แสดงว่า การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความยอมรับนับถือเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุด ที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กล่าวคือมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 59.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตัวแปรที่ถูกนำเข้าไปในสมการถดถอยลำดับที่ 2 คือ การสนใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จ ซึ่งสามารถรวมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 67.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตัวแปรที่ถูกนำเข้าไปในสมการถดถอยลำดับที่ 3 คือ การรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน ตัวแปรดังกล่าว สามารถรวมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 71.10 ตัวแปรที่ถูกนำเข้าไปในสมการถดถอยลำดับที่ 4 คือ พฤติกรรมการบริหารด้านความยุติธรรม ซึ่งสามารถรวมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้เพิ่มขึ้นเป็น 72.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่ถูกนำเข้าไปในสมการถดถอย ลำดับที่ 5 คือ การสนใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ตัวแปรดังกล่าวสามารถรวมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 74 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แต่เมื่อเพิ่มตัวแปรอื่น ๆ เข้าไป พบว่า ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ เพิ่มขึ้นอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรอื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้น ให้ผลน้อยมาก จึงไม่ควรใช้เป็นตัวพยากรณ์ ดังนั้น จึงสรุปว่าตัวแปรที่ดี ที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่ การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการนิเทศงาน พฤติกรรมการบริหารด้านความยุติธรรม และการรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน ตามลำดับ

ตาราง 22 สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระในสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน ของ
บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง

ตัวแปร	b	Beta	SE _b	t
การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความยอมรับนับถือ (X ₁₁)	0.273	0.306	0.046	5.891 ^{***}
การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ (X ₉)	0.288	0.292	0.042	6.815 ^{***}
การรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน (X ₄)	0.262	0.282	0.036	7.135 ^{***}
พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านความยุติธรรม (X ₂)	-0.098	-0.143	0.022	-4.461 ^{***}
การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ (X ₁₂)	0.156	0.190	0.037	4.164 ^{***}
R = 0.860 R ² = 0.740 a = 0.584				

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 22 ตัวแปรที่ถูกนำเข้าไปในสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คือ การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความยอมรับนับถือ และด้าน ความสำเร็จ การรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน พฤติกรรมการบริหารด้านความยุติธรรม และการ จูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ 0.273, 0.288, 0.262, -0.098 และ 0.156 ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ 0.306, 0.292, 0.282, -0.143 และ 0.190 ตามลำดับ ตัวแปรดังกล่าวสามารถร่วมกันอธิบายความ แปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ร้อยละ 74.00 อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังนี้

สมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้ คะแนนดิบ

$$Y = 0.584 + 0.273 (X_{11}) + 0.288 (X_9) + 0.262 (X_4) + (-0.098) (X_2) + 0.156(X_{12})$$

สมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้ คะแนนมาตรฐาน

$$Z = 0.306 (Z_{11}) + 0.292 (Z_9) + 0.282 (Z_4) + (-0.143)(Z_2) + 0.190(Z_{12})$$

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยการรับรู้ในบทบาท ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พร้อมค้นหาตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อว่าข้อมูลที่ได้อาจเป็นแนวทาง แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการกำหนดนโยบาย เพื่อปรับปรุงพัฒนางานบริหารในด้านต่าง ๆ อันจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่อไป

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่ ข้าราชการสาย ก. จำนวน 205 คน ข้าราชการสาย ข จำนวน 20 คน ข้าราชการสาย ค. จำนวน 43 คน และลูกจ้างประจำจำนวน 69 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 337 คน ได้รับแบบสอบถามคืนที่สมบูรณ์ และใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลรวม 330 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.92

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา และสถานการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยการรับรู้ในบทบาท ความผูกพันต่อองค์กร และ การจูงใจในการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ดำเนินการด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และค้นหาตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

(Multiple Regreesion Analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ในการวิจัยได้นำเสนอ ดังนี้

1. ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่อผลการปฏิบัติงาน โดยประเมินด้วยตนเอง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา และสถานภาพการทำงาน ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหาร ได้แก่ ด้านบริหาร ด้านความยุติธรรม และด้านการตัดสินใจ ปัจจัยด้านการรับรู้ในบทบาท ได้แก่ ด้านความชัดเจน และด้านความขัดแย้ง ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านการแสดงตน ด้านความผูกพัน และด้านความภาคภูมิใจ และปัจจัยด้านการตั้งใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความสำเร็จ ด้านความก้าวหน้า ด้านความยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านรายได้และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผลการวิจัย มีดังนี้

1.1 ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่อผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินด้วยตนเองจำแนกตามเพศ พบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งชายและหญิง มีระดับความคิดเห็นโดยรวมว่ามีผลการปฏิบัติงานในระดับมาก (ดี)

1.2 ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่อผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินด้วยตนเองจำแนกตามอายุ พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่อายุ 18 - 29 ปี 30 - 39 ปี 40 - 49 ปี และ 50 - 60 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมว่ามีระดับมาก (ดี)

1.3 ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่อผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินด้วยตนเอง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี 5ปีขึ้นไป - 10 ปี 10 ปีขึ้นไป - 15 ปี 15 ปีขึ้นไป - 20 ปีและ20 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมว่ามีระดับมาก (ดี)

1.4 ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่อผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินด้วยตนเองจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิมหาวิทยาลัย ระดับต่ำกว่า

ปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก มีระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน โดยรวมว่ามีระดับมาก (ดี)

1.5 ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่อผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินด้วยตนเองจำแนกตามสถานภาพการทำงาน พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีสถานภาพการทำงาน เป็นข้าราชการสาย ก. ข้าราชการสาย ข. ข้าราชการสาย ค. และลูกจ้างประจำ มีระดับความคิดเห็น ต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมว่ามีระดับมาก (ดี)

1.6 ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เห็นว่า พฤติกรรมการบริหาร มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมแล้วมีระดับปานกลาง

1.7 ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เห็นว่า การรับรู้ในบทบาท มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมแล้วมีระดับปานกลาง

1.8 ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงาน โดยรวมแล้วมีระดับปานกลาง

1.9 ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เห็นว่า การจงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมแล้วมีระดับปานกลาง

1.9 ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่อผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินด้วยตนเอง โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก (ดี)

2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยการรับรู้ในบทบาท ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยการจงใจในการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง

2.1 ผลการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า อายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนเพศ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา และสถานภาพการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพฤติกรรมการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารด้านบริหารด้านความยุติธรรม และด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

2.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้ในบทบาท กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า การรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน และด้านความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

2.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความผูกพันต่อองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านการแสดงตน ด้านความผูกพันและด้านความภักดี มีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

2.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ ด้านความก้าวหน้า ด้านความยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านรายได้ และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3. ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างปัจจัยบุคคล ปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยการรับรู้ในบทบาท ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ และปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า กลุ่มตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ได้แก่ การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความยอมรับนับถือ (X_{11}) การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ (X_9) การรับรู้ในบทบาท ด้านความชัดเจน (X_4) พฤติกรรมการบริหาร ด้านความยุติธรรม (X_2) การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ (X_{12}) โดยตัวแปรทั้งหมดที่กล่าว สามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ร้อยละ 74.00 และเมื่อพิจารณาตัวแปรที่ดีที่สุดที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ตัวแปรที่ดีที่สุดตัวแรกคือ การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความยอมรับนับถือ ($Beta = 0.306$) รองลงมา คือ การจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จ ($Beta = 0.292$) ลำดับที่ 3 คือการรับรู้ในการบทบาทด้านความชัดเจน ($Beta = 0.282$) ลำดับที่ 4 คือ พฤติกรรมการบริหารด้านยุติธรรม ($Beta = -0.143$) และลำดับที่ 5 คือการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ ($Beta = 0.190$) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในรูปของคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z = 0.306(X_{11}) + 0.292 (X_9) + 0.282 (Z_4) + (-0.143)(Z_2) + 0.190 (Z_{12})$$

การอภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ของ บุคลากร มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง พบว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวม แยกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และสถานภาพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (ดี) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประทุม ฤกษ์กลาง (2538 : 166) ที่ศึกษาปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นการประเมินด้วยตนเองมีผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี เหนือกว่าระดับ มาตราฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยแห่งนี้ให้ความสำคัญกับบุคลากรในมหาวิทยาลัยใน ฐานะที่เป็นระบบที่มีชีวิต (Living Systems) เป็นหลักประกัน ต่อการสร้างผลิตผลให้กับ มหาวิทยาลัย ซึ่งบุคลากรในองค์กรมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ต้องการงานที่มีความหมาย และท้าทายหรือคิดการสร้างผลงานโดยมหาวิทยาลัยพยายามให้บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมในการ ทำงาน ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องคำนึงถึงทักษะและความรู้ ความสามารถของ สมาชิกผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ ให้มีความเหมาะสม เพื่อสมาชิก ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็น ไปได้ ซึ่ง บุเร็ค และสมิทซ์ (อริณิตย์ ญาณศิริ ม.ป.ป. ; อ้างอิงมาจาก (Burack and Smith. 1982) ได้ชี้ให้เห็นว่าเงื่อนไขพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความสำเร็จภายในองค์กร มีดังนี้

1. เกี่ยวกับลักษณะงานที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นต้องมีลักษณะเป็นงานที่ท้าทาย และมี ในการทำงานพอสมควร
2. ฝ่ายบริหารระดับสูงจะต้องมีความเข้าใจและให้ความสำคัญทั้งบุคคลในองค์กรและ ลักษณะงานอย่างเท่าเทียมกัน
3. ระบบรางวัลตอบแทนจะต้องมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างยุติธรรม

ตอนที่ 2 การศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง

2.1 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา และสถานภาพการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า

2.1.1 เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกวิทย์ มณีธร (2537 : 155) ที่ศึกษากำลังขวัญ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับ โอกาสก้าวหน้า และผลตอบแทนในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุบล ภัศระ (2535 : 47) ที่ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของครูมัธยมศึกษา พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานโดยการประเมินด้วยตนเอง ทั้งนี้อาจเนื่องจากปัจจุบันสังคม มีความเสมอภาคกันมากขึ้น ทำให้ไม่มีความแตกต่างเกี่ยวกับเพศต่อการทำงาน ซึ่งจะสังเกตว่า ปัจจุบันงานระดับผู้บริหาร เพศหญิงก็สามารถทำได้ และทำได้ดีอีกด้วย หรืออาจเป็นเพราะระบบ การบริหารงานในมหาวิทยาลัย เอื้ออำนวยทำให้เพศชาย หรือเพศหญิงสามารถปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยด้านต่าง ๆ ได้อย่างเท่าเทียมกัน

2.1.2 อายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับ สเป็นเซอร์ และสตีลส์ (ประทุม ฤกษ์กลาง ; อ้างอิงจาก Spencer and Steers. 1981 : 511 - 514) ที่ศึกษาถึงกลุ่มตัวอย่างบุคลากรโรงพยาบาล จำนวน 295 คน พบว่าอายุในงาน และอายุมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประเมินโดยผู้บริหารชั้นกลาง ใน 11 ด้าน คือ ทักษะ ความตั้งใจ บุคลิกภาพ การกระทำ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การทำงานร่วมกับกลุ่ม ความพร้อมที่จะได้รับการส่งเสริม ปริมาณคุณภาพ และความสัมพันธ์กับคนไข้ และสอดคล้อง กับผลการวิจัยของ ประทุม ฤกษ์กลาง (2538 : 167) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อ องค์การและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนพบว่า อายุเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพล ทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน แต่ไม่สอดคล้อง กับผลงานการวิจัย ของ ผอ.เบียร์ วงศ์ภักดี (2537 : 76) ที่ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ในธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่าอายุไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมโดยผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการประเมินโดยผู้บริหารจะให้ความสำคัญ บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โดยตรงและ ผลการประเมินจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานโดยตรงนั้น อาจจะมุ่งงานมากกว่ามุ่งตัวบุคคล ผลการ ประเมิน จึงมีความแตกต่างกัน

2.1.3 ประสิทธิภาพการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอายุพร อิ่มสุดใจ (2537 : 143) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับการเขียนเอกสารทางวิชาการ ของอาจารย์พยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของอาจารย์ไม่มีความสัมพันธ์กับการเขียนเอกสารทางวิชาการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 138) ที่ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน พบว่าประสิทธิภาพการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียน ทั้งนี้อาจเนื่องจากในยุคสังคมข่าวสาร ทำให้ทุกคนสามารถค้นคว้าสร้างความรู้ให้เท่าเทียมกันได้ คือเรียนรู้กันเอง ซึ่งในสิ่งเหล่านี้อาจทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีประสิทธิภาพต่างกัน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพอๆกัน หรืออาจเป็นเพราะโครงสร้างระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เอื้ออำนวยให้บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สามารถปฏิบัติงานได้ พอๆกันใน ลักษณะงานที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

2.1.4 วุฒิการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 138) ที่ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่พบว่าวุฒิการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของอุบล ภัทระ (2535 : 47) ที่ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของครูมัธยมศึกษาพบว่า วุฒิการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของครูมัธยมศึกษา โดยการประเมินของผู้บริหาร ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งในมหาวิทยาลัยมีความคล้ายคลึงกันประกอบกับความสามารถของบุคลากรไม่แตกต่างกันนักจึงทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษาล้วนคือบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอาจจะสามารถปฏิบัติงานได้เท่าเทียมกันถึงแม้จะมีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน

2.1.5 สถานภาพการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรทัย แสงธำรง (2540 : 79) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของข้าราชการในสังกัด สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่าประเภทข้าราชการไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง ของข้าราชการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของอายุพร อิ่มสุดใจ (2537 : 143) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับการเขียนเอกสารวิชาการของอาจารย์พยาบาล ในสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่าตำแหน่งหน้าที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการเขียนเอกสารทาง

วิชาการ อีกทั้งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมพร เติริยมชัยศรี (2528 : 68) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลสาธารณสุขในประเทศไทย พบว่า ตำแหน่งหน้าที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับการปฏิบัติงานของพยาบาลสาธารณสุข ทั้งนี้อาจเนื่องจากลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒคล้ายคลึงกันซึ่งได้แบ่งประเภทของข้าราชการออกเป็น 3 สาย โดย สาย ก มีหน้าที่สอนและวิจัย สาย ข. มีหน้าที่สนับสนุนสายวิชาการ และสาย ค. มีหน้าที่ธุรการและบริหารงานจึงทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไม่มีความแตกต่างกันซึ่งจะสังเกตเห็นได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ดี) เหมือนกัน

2.2 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหาร ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านความยุติธรรม และด้านการตัดสินใจ กับ ผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับความคิดเห็นใน ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ หากพิจารณาความสัมพันธ์ ระหว่างผลการปฏิบัติงาน จะพบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านบริหาร ด้านยุติธรรม และด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คิม (Kim. 1986 : 1953 – A) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ และความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของครูในเกาหลี พบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของครูโดยการประเมินด้วยตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่พฤติกรรมผู้นำด้านความเอื้ออาทรของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของครูมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วง (Wong. 1992 : 1217-A) ที่ศึกษาแบบจำลองผลของความสมานฉันท์ต่อการปฏิบัติงานในองค์การกับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในหน่วยงานทหารของสหรัฐซึ่งพบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจอธิบายได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานจะมีประสิทธิผลเพียงใดนั้น พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารย่อมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่สำคัญประการหนึ่ง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ คือ

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) คือผู้บริหารต้องสามารถเข้าใจนามธรรมหรือความคิดและสามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือผู้บริหารต้องสามารถใช้ความรู้ วิธีการและเทคนิคเฉพาะในการปฏิบัติงาน
3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) คือผู้บริหารต้องสามารถเข้าใจ

จูงใจ และเข้ากับคนอื่น ๆ ได้

2.3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้ในบทบาท ได้แก่ ความชัดเจนและความขัดแย้ง กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับความคิดเห็นในปัจจัยการรับรู้ในบทบาทต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหากพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน จะพบว่า การรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจนและด้านความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ริซโซ เฮาส์ และเลิร์ตแมน (Rizzo, House and Lirtzman. 1970 : 150 – 163) ในเรื่องความขัดแย้งในบทบาทและความชัดเจนในบทบาทในองค์การที่ซับซ้อนกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและบุคลากรด้านเทคนิคของโรงงานได้ผลยืนยันว่า ความขัดแย้งในบทบาทและความชัดเจนในบทบาท มีความสัมพันธ์กับการทำงาน กล่าวคือ มีความสัมพันธ์กับแรงกดดันในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับ ฟรอสท์ (Frost. 1983 : 123 – 142) ที่ศึกษาการรับรู้ในบทบาท และพฤติกรรมของผู้บริหารชั้นต้นกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารบริษัทจำนวน 123 คน พบว่า การรับรู้ถึงความขัดแย้งในบทบาทและความชัดเจนในบทบาทของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรแทรกซ้อนของผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ แมคเอนนี (McEnne. 1984 : 379 – 386) ที่วิจัยกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารชั้นต้น และชั้นกลางของหน่วยงานรัฐบาลจำนวน 340 คน ได้ยืนยันว่า ความชัดเจนในบทบาท มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจอธิบายได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานจะมีประสิทธิผลเพียงใดนั้น การรับรู้ในบทบาทย่อมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานดังข้อเสนอแนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กล่าวว่าการรับรู้ในบทบาทผู้ปฏิบัติงานควรได้รับการมอบหมายงานและหน้าที่อย่างชัดเจนเพื่อสะดวกรวดเร็วในการตัดสินใจในกรอบอำนาจที่ได้รับอันเป็นผลทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานรวมถึงมีใจรักในงานนั้นๆเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งแคทซ์ และ โรเซนทวิทซ์ (Kast and Rosenzweig. 1974 : 289) กล่าวว่า การรับรู้ในบทบาทที่ถูกต้องชัดเจนจะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ และการปฏิบัติงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จ

2.4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ การแสดงตน ความเกี่ยวพัน และความภักดี กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง พบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับความคิดเห็นในปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ ต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหาก

พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน จะพบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านแสดงตน ความเกี่ยวพัน และความภักดี มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของอนันต์ คงจันทร์ (Kongchan. 1986 : 374 – 7) ที่วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในงาน และ ความผูกพันต่อองค์การ อาจารย์มหาวิทยาลัย ที่เปิดสอนทางด้านบริหารธุรกิจ จำนวน 10 มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับการประเมินการปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ สเตียร์ส (Steers. 1977 : 53) ก็พบว่าความผูกพันมีความสัมพันธ์ในทางกลับกันกับการออกจากงาน ทั้งนี้ อาจอธิบายได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติงาน จะมีประสิทธิผล เพียงใดนั้น ความผูกพันต่อองค์การย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ดังที่ สเตียร์ส (Steers. 1977 : 56) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การได้รับความสนใจจากผู้บริหาร และผู้วิเคราะห์องค์การ ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางที่จะเพิ่มความคงอยู่และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพราะได้มีการค้นพบว่า ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าย่อมทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันน้อยกว่า ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างบุคคลแต่ละหน่วยงานซึ่งจะเป็นผลสืบเนื่องต่อองค์การในที่สุดซึ่งต้องทำเป็นประจำและจริงจัง นอกจากนี้ความผูกพันยังเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์การ ทั้งนี้ผู้บริหารสมควรที่จะเห็นความสำคัญด้านความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.5 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความสำเร็จ ด้านความก้าวหน้า ด้านความยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านรายได้ และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเอง พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระดับความคิดเห็นในปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงานต่อผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหากพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานจะพบว่า การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ ด้านความก้าวหน้า ด้านความยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านรายได้ และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อาร์ริตันน์ หิรัญโร (2532 : 165 – 166) ที่ศึกษาแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่าแรงจูงใจในการทำงานอันเกิดจาก ปัจจัย

กระตุ้นและปัจจัยคำจูน มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับ ความพอใจในการทำงานของอาจารย์ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเซอร์จิโอวานนิ และแครีเวอร์ (Sergiovanni and Carver. 1980 : 77) ที่ศึกษาเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู พบว่า การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และ ความรับผิดชอบ เป็น องค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับกูดสัน (Goodson. 1985 : 3543 – A) ได้ศึกษาทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอร์ชเบิร์ก ที่ใช้กับครูประถมศึกษาใน รัฐอลาบามา พบว่าความสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้ครูพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของเทย์เลอร์ (Taylor. 1986 : 1185 – A) ที่พบว่าความสำเร็จ และความสัมพันธ์ ระหว่างครูกับนักเรียนช่วยให้เกิดความพึงพอใจ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของผอบเขียว วงศ์ภักดี (2537 : 76) ที่ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในธนาคาร พาณิชย์ไทย พบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ กับ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม โดย เจ้าหน้าที่ประเมินด้วยตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ สอดคล้อง กับ ผลงานวิจัยของนิรันดร์ เอื้อทวีทรัพย์ (2539 : 62) ที่ศึกษาตัวแปรทางจิตวิทยาบางประการที่เกี่ยวข้อง กับ ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทเอกชน พบว่าแรงจูงใจไม่สัมพันธ์ และความพึงพอใจงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการประเมินตนเองอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งนี้อาจอธิบายได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานจะมีประสิทธิผล เพียงใดนั้น การจูงใจในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า การจูงใจถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ องค์การ และการที่จะสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้เพียงใดนั้น ความรู้ทางพฤติกรรมการทำงานนับว่า เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาช่วยในการศึกษาและเข้าใจภาวะการจูงใจต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้อง พยายามเข้าใจถึงความปรารถนาหรือความต้องการที่มีอยู่ของบุคคลในองค์การ รวมทั้งส่งเสริม ขวัญกำลังใจให้เกิดความมานะพยายาม ทুমเหตุตั้งใจทำงานให้เสร็จลุล่วงไปอย่างดีที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์. 2531 : 9) หากหน่วยงานใดไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้วก็จะไม่สามารถ จะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกรักผูกพันต่อหน่วยงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและ ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ (กิตติมา ปรีดีดิลก. 2529 : 154 – 155)

ตอนที่ 3 การศึกษาปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานบุคลากรมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า มี 5 ปัจจัย ที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ อันได้แก่ การจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความยอมรับนับถือ

และด้านความสำเร็จ การรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน พฤติกรรมการบริหารด้านความยุติธรรม และการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ ซึ่งทั้ง 5 ปัจจัย สามารถร่วมกันพยากรณ์ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ร้อยละ 74

ปัจจัยแรกคือ การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความยอมรับนับถือ อันเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธาตทิพย์ ภาคสุวรรณ (2540 : 52) ที่ศึกษาขวัญและประสิทธิผลในการทำงานของข้าราชการสาย ค สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือพบว่า การได้รับการยอมรับ สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเองได้แก่ 44% และบาร์เกร็ด (รังสรรค์ ถึงสุข. 2537 : 20 ; อ้างอิงมาจาก Barnard. 1968) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่จะสร้างความพึงพอใจที่จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น ได้แก่การยอมรับนับถือ เกียรติยศ ชื่อเสียง และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ควรจะสนใจแสวงหาช่องทางเพื่อสนองตอบความต้องการนี้ ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจพื้นฐานทางจิตวิทยาและมีเทคนิคในการบริหารที่จะจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยากทำงาน มีความสุขความพอใจในการทำงานและพยายามที่จะให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ตามที่ตนปรารถนาอันจะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปของมหาวิทยาลัยแห่งนี้

ปัจจัยที่ 2 คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ พยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้ ทั้งนี้แสดงว่า แรงจูงใจด้านความสำเร็จ เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศรีรัตน์ บุญจริยะ (2538 : 102) ที่ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อแบบผู้นำพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง คือ แรงจูงใจด้านความสำเร็จของงาน และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก จึงกล่าวได้ว่า แรงจูงใจด้านความสำเร็จของงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ซึ่ง คอสต์ลีย์ และทอดด์ (Costley and todd. 1983 : 207 - 209) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของงานเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นก็คือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ และแรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 อย่างคือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จและความสามารถที่จะทำงานนั้น

ปัจจัยที่ 3 คือ การรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน ซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งนี้ แสดงว่าการรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ ต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พอล (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. 2534 : 50 ; อ้างอิงมาจาก Paul. 1975 : 85 - 97) พบว่า ความเครียดจากงาน มีความสัมพันธ์ทางลบ กับความชัดเจนในบทบาทโดยที่ความเครียดจากงานจะน้อยลงเมื่อมีความชัดเจนในบทบาทเพิ่มขึ้น ดังที่ แค็นซ์และโรเซนวิกซ์ (Kast and Rosenzweig. 1974 : 285 - 289) กล่าวว่า การรับรู้ในบทบาทที่ถูกต้องชัดเจนจะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และการปฏิบัติงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยที่ 4 คือ พฤติกรรมการบริหารด้านความยุติธรรม ซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งนี้ แสดงว่าพฤติกรรมการบริหาร ด้านความยุติธรรมเป็นสิ่งสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ กิตติมาพร โอภาวิทย์ (2540 : 96) ที่ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ด้านความเป็นผู้นำ เกี่ยวกับความยุติธรรม ในการปกครองหัวหน้าภาควิชา มีความต้องการเป็นอันดับ 1 และ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สาคร จันทรทองอ่อน (2536 : 76) พบว่า คุณลักษณะพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน 2 อันดับแรก ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน และ มีความยุติธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งความยุติธรรม ในการปกครองนั้นเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างหนึ่ง ที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งใจปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงมีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมการบริหารด้านยุติธรรมมีความสำคัญ ต่อผลการปฏิบัติงานต่อตน และสามารถทำให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ปัจจัยที่ 5 คือ การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้งนี้ แสดงว่า การสนใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญ ต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้อง กับผลงานวิจัยของอารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 151 คน และอาจารย์ 755 คน ผลการศึกษาปรากฏว่าระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้นที่อยู่ในระดับมากคือลักษณะงาน และความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2533 : 133) ที่ศึกษาปัจจัย ที่สัมพันธ์กับ ความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาในภาคกลาง พบว่า ความไม่สมหวังในผลสำเร็จ

ของตนมีความสัมพันธ์ทางลบกับความรับผิดชอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกทั้งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เอลิมคักดี สุภาผล และคนอื่น ๆ (2540 : 49) ที่ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของ บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า บุคลากร สาย ค มี ความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ผลสัมฤทธิ์ในหน้าที่การงานและความรับผิดชอบ ดังนั้น ถ้าผู้ปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบย่อมจะสมหวังในผลสำเร็จของตน ดังที่ คอสท์ลีย์ และ ทอดด์ (Costley and Todd. 1983 : 207 - 209) กล่าวว่า เมื่อคนได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจของเขาจะช่วยให้เกิดความผูกพันในงาน ซึ่งคนต้องการโอกาสที่จะได้รับความรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้วการควบคุมภายนอกก็จะลดลง อันเป็นผลทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” พบว่าตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารด้านความยุติธรรม การรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน และการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารด้านความยุติธรรม มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรต้องปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นอดทนหา มีความยุติธรรม ซึ่งการบริหารงานด้วยความยุติธรรมจะช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จอันส่งผลให้กิจการของมหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น
2. การรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย จึงควรจะต้องมอบหมายงาน หรือ ใช้งาน ให้ตรงกับความรู้ความสามารถของคนและงาน อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากร มี ประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น
3. การจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จและด้านความ รับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยควรให้การสนับสนุน และเสริมสร้างการจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านดังกล่าว อันจะ ส่งผลให้บุคลากร มีขวัญกำลังใจ และก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะนำมาสู่ความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายตามแผนและนโยบาย ของมหาวิทยาลัยต่อไป

4. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมีแผนงาน แผนพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้ โดยกำหนดเป็นแผนระยะสั้น ระยะยาว โดยประกาศให้บุคลากรรู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจตรงกัน อันจะนำมาซึ่งการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

5. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรสร้างและให้โอกาสแก่บุคลากรทุกสายงานให้ได้รับการพัฒนาตามศักยภาพแห่งตนเองโดยการให้การสนับสนุนทั้งด้านวิชาการ และด้านทุนวิจัยจากแหล่งทุนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มขีดความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น เพื่อมาพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

6. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมีระบบกำกับ การตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรทุกคนอย่างยุติธรรมและโปร่งใส เพื่อเตรียมตัวสู่ ระบบมหาวิทยาลัยในกำกับ รัฐบาล ต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. ควรศึกษารูปแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
3. ควรศึกษารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน
4. ควรศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. ควรศึกษาพฤติกรรมของผู้หน้าที่พึงประสงค์ในทัศนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
6. ควรศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฎทบทวน ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2519), ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 93 ตอนที่ 45. 11 มีนาคม 2519.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน.
ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.
อัดสำเนา.
- กิติมา ปรีดีดิลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.
- กิติมาพร โอภาวิทย์. คุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
กระทรวงสาธารณสุข. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ ประสานมิตร, 2540. อัดสำเนา.
- เกษม สุวรรณกุล. "มุมมองของนายกสภามหาวิทยาลัยต่อบทบาทและภาระกิจของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒในยุคโลกาภิวัตน์," ใน วันสถาปนามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
28 มิถุนายน 2539. หน้า 6 - 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2539.
- เฉลิมศักดิ์ สุภาพล และคนอื่น ๆ. รายงานผลการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของ
บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2540.
- ชูชัย สมितिไกร. การพัฒนาบุคลากรด้วยกลุ่มสร้างสรรค์ความมั่งคั่งทางจิตใจ. เชียงใหม่ :
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538. 237
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.
- ธงชัย สันติวงษ์. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2531.
- _____. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ธารทิพย์ ภาคสุวรรณ. ขวัญและประสิทธิผลในการทำงานของข้าราชการสาย ค สถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540. อัดสำเนา.
- นิรนนท์ เอื้อทวิทรัพย์. ตัวแปรทางจิตวิทยาบางประการที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของ
พนักงานบริษัทเอกชน. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539. อัดสำเนา.
- บรรจง ชูสกุลชาติ. "การบริหารและการประชาสัมพันธ์," บทความทางวิชาการ พ.ศ.2530 -
2533. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2533.

บัญชากลาง, กรม. หนังสือเวียนที่ กค 0502/ว 39 เรื่อง ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ.2537 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยบำเหน็จลูกจ้าง (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2537. ลงวันที่ 28 มีนาคม 2537.

ประทุม ฤกษ์กลาง. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538. อัดสำเนา.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. ความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ในสาขาครุศาสตร์อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

ผอบเถียร วงศ์ภักดี. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในธนาคารพาณิชย์ไทย. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา. 339, 40683 2001

พจน์ สะเพียรชัย. "ประเด็นสำคัญเชิงนโยบายของแผนอุดมศึกษาระยะยาวที่โยงกับนโยบายการพัฒนาประเทศ," เอกสารประกอบการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 7 (2535 – 2539) กรุงเทพฯ : กองแผนงาน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2532. อัดสำเนา.

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความท้าทายในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาในภาคกลาง. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.

"พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2517," ราชกิจจานุเบกษา (ฉบับพิเศษ). เล่ม 91 ตอนที่ 112. 23 มิถุนายน 2517.

รังสรรค์ ถึงสุข. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานช่างเขตโทรศัพท์ภูมิภาคที่ 4. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2537. อัดสำเนา.

เริงศักดิ์ ปานเจริญ. หลักการและเทคนิคการประเมินผลงาน. กรุงเทพฯ : บริษัทซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด, 2535.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทศึกษาพร จำกัด, 2531.

วราภรณ์ สมประสงค์. ปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษา

จังหวัด เขตการศึกษา 1. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา. 150. 100 7321 ✓

วีระชาติ แก้วไสย. องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.

ศรีนครินทรวิโรฒ, มหาวิทยาลัย. บัญชีถือจ่ายเงินเดือนข้าราชการประจำปี 2540. กรุงเทพฯ :

กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.

____. บัญชีถือจ่ายเงินเดือนลูกจ้างประจำ ประจำปี 2540. กรุงเทพฯ :

กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.

ศรีรัตน์ บุญจริยะ. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย

รวมค่าแห่งที่มีต่อแบบผู้นำ. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538. อัดสำเนา.

ศิริโสภาคย์ นูรพาเดชะ. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมพร เจริญชัยศรี. ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลสาธารณสุขในประเทศไทย.

ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.

อัดสำเนา.

สมบัติ เทคน้อย. ปัญหาการบริหารงานในกองธุรการวิทยาเขตที่สังกัดมหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.

สาคร จันทร์ทองอ่อน. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามทัศนะ

ของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช.

ปรินิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้, 2536.

อัดสำเนา.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. การวิเคราะห์ถดถอยเพื่อการพยากรณ์

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ภาพพิมพ์, 2534.

เอกวิทย์ มณีธร. กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
 ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
 2537. อัดสำเนา.

Abdel - Halim, Ahmed A. "Effects of Higher Order Need Strenght on the Job
 Performance - Job Satisfaction Relationship," Personal Psychology. 33(2) :
 335 - 347 ; 1980.

Albanese, Robert and David D. Van Fleel. Organizational Behavior : A Managerial
 Viewpoint. Chicago : The Dryden Press, 1983.

Angle, Harole L. and James L. perry. "An Empirical Assessment of Organizational
 Commitment and Organizational Effectiveness," Administrative Science
 Quarterly. 26(1) : 1 - 14 ; March, 1981.

Avolio, Bruce J., David A. Waldman and Michael A. McDaniel. "Age and Work
 Performance in Nonmanagerial Jobs : The Effects of Experience and
 Occupational Type," Academy of Management Journal. 33(2) : 407 - 422 ;
 January, 1990.

Beach, Dale S. Personal : Management People at Work. New York : The Macmillan,
 Co.,1965.

Blake, Robert R. " Jane Srygley Mouton and Martha Shipe Williams," The Academic
 Administrator Grid. San Francisco : Jossey - Bass Publishers, 1981.

Brass, Daniel J. "Structural Relationships, Job Characteristics, and Worker Satisfaction
 and Performance," Administrative Science Quarterly. 26 (3) : 331 ;
 September, 1981.

Buchanan II, Bruce. "Building Organizational Commitment : the Socializaiton of
 Managers in Work Organization," Administrative Science Quarterly. 19(4) :
 533 - 546 ; 1974.

Castetter, William B. The Personnel Function in Educational Administration. Third Edition.
 New York : Macmillan Publishing Co., Inc., 1981.

Campbell, Roald F. and others. Introduction to Educatonal Administration. Fourth
 Edition. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1971.

- Campbell, Donald J. and Cynthia Lee. "Self - Appraisal in Performance Evaluation : Development Versus Evaluation," Academy of Management Review. 13(2) : 302 - 314 ; April, 1988.
- Certo, Samne L.C. Principles of Modern Management : Functions and Systems. Third Edition. Dubnqne : Wm. C. Brown Publishers, 1986.
- Conley, Sharon C., Samual B. Bacharach and Scott Baner. "The School Work Environment and Teacher Career Dissatisfaction," Educational Administration Quarterly. 25(1) 58 - 81 ; February, 1989
- Cook, John D. and others. The Experience of Work : A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use. London : Academic Press, Inc., 1981.
- Costley, Dan L. and Ralph Todd. Human Relations in Organization. 2nd ed. St.Paul, Minnesota : West Publishing, Co., 1983.
- Cummings, L.L. and Donald P. Schwab. Performance in Organizations : Determinants & Appraisal. Glenview : Scott, Foresman and Company, 1973.
- Dessler, Gary. Personal Management. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1988.
- Farth, J., J.D. Werbel and A.G. Bedeian. "An Empirical Investigation of Self - Appraisal Based Performance Evaluation," Personnel Psychology. 41(1) : 141 - 156 ; 1988.
- Fishbein, Martin and Lcek Ajzen. Belief, Attitude, Intention and Behavior. Philipines : Adison - Wesley Publishing Company, 1975.
- Frost, Dean E. "Role Perceptions and Behavior of the Immediate Superior : Moderating Effects on the Prediction of Leadership Effectiveness," Organizaitonal Behavior and Human Performance. 31(1) : 123 - 142 ; February, 1983.
- Gabson, James L., John M. Ivancevich and James Donnelly, Jr. Organizations : Behavior, Structure, Process. 4th ed. Plano, Texas : Business Puboication, Inc., 1982.
- Good, Carter V. Dictionary of Educaiton. New York : McGraw Hill Book Company, 1973.

- Goodson, Tanya Jannine. "Herzbers's Motivation Hygiene Theory Applied to Elementry Teachers in Selected Alabama," Disseration Abstracts International. 45(12) : 3543 - A ; June, 1985.
- Gordon, Judith R. A Diagnostic Approach to Organzational Behavior. Second Edition. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1987.
- Haberstroh, Chadwick J. "Organization Design and Systems Analysis," in Handbook of Organizations. Edited by James G. March. Chicago : Rand McNally & Company, 1965.
- Herzberg, Frederick and others. The Motivation to Work. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1959.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Educaitonal Administration : Theory, Research and Practice. Fourth Edition. New York : McGraw - Hill, Inc., 1991.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Joseph A. Alutto, "Personal and Rolerelated Factors in the Development of Organizational Commitment," Administrative Science Quarterly. 17 (4) : 555 - 573 ; December, 1972.
- Huselid, Mark A. and Nancy E. Day. "Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover : A Substantive and Methodological Analysis," Applied Psychology. 76(3) : 380 - 391 ; June, 1991.
- Jablin, Frederice M. "Formal Structural Characteristics of Organizations zations and Superior- Subordinate Communication,"Human Communication Research. 8 (4) : 338 - 347 ; Summer, 1982.
- Katz,Daniel and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organiztions. New York : John Wiley, 1966.
- Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig. Organization and Management : A System and Contingent Approach. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill Book Company, 1985.
- Kesselman, Gerald A., Eileen L. Hagen and Robert J. Wherry, Sr. "A Factor Analytic Test of the Porter-Lawler Expectancy Model of Work Motivation," Personnel Psychology. 27(4) : 569 - 579 ; Winter, 1974.

- Kim, Nam Il. "The Relationship between School Principal Leader-Ship Behavior and Teacher Stress, Satisfaction, and Per-Formance in the Schools of Incheon, Korea," Dissertation Abstracts International. 47(6) : 1953-A ; December, 1986.
- Kinard, Jerry. Management. Lexington : D.C. Heath and Company, 1988.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan "Determining sample size for research activities," Educational and Psychological measurement. 30 : 607 - 610 ; Automy, 1970.
- Latham, Gary P. and Kenneth N. Wexley. Increasing Productivity Through Performance Appraisal. Reading : Addison-Wesley Publishing Company, 1981.
- Lee, Keun Sok. "A Model of Salespeople's Motivaiton, Commitment, and Behavioral Outcome : an Empirical Investigation," Dissertation Abstracts Internaitonal. 49(11) : 3430 - A ; May, 1989.
- Likert, Rensis. The Human Organization : Its Management and Value. New York : McGraw- Hill Book Company, 1967.
- Margolin, Ellen. "The Effect of Conflict, Role Ambiguity, and Locus - of Control on the Perceptions of Job Performance among Paraprofessionals in Special Education Programs in a New York City Communnity School District," Dissertation Abstracts International. 52(4) : 1288 - A ; October, 1991.
- MeEnrue, M.P. "Perceived Competence as a Moderator of the Relationship between Role Clarity and Job Performance : A Test of Two Hypotheses," Organizational Behavior and Human Performance. 34(3) : 379 - 386 ; December, 1984.
- Mintzberg, Henry. "Managerial Work : Analysis form Observation," in Developing Managerial Skills in Organization Behavior : Exercise, Cased, and Reading. edited by Lisa A. Mai - niero and Cheryl L. Tromley. p. 3 - 14. Englewood Cliffs : Prentice Hall. 1989.
- Michell, Terence R. People in Organizations : An Introduction to Organizational Behavior. 2nd ed. Tokyo : Mcgraw - Hill, 1982.

- Mitchell, Terence R. and James R. Larson, Jr. People in Organizations : An Introduction to Organizational Behavior. 3rd ed. Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1987.
- Mondy, R. Wayne, Arthur Sharplin and Shane R. Fremeaux. Management : concepts, Practices and Skills, Boston : Allyn and Bacon, 1991.
- Mowday, Ricard M., Lyman W. Porter and Richard M. Steers. Employee Organization Linkages : the Psychology of Commitment Absentceism and Turnover. New York Academic Press, 1982.
- Mumford, E. Job Satisfaction. London : Longman, 1972.
- Nhundu, Tichatonga Josphat. "Job Satisfaction of Teacher Interns and Its Relationship to Self-Appraisals, Supervisor-Appraisals, Role-ambiguity and Selected Background Variables," Dissertation Abstracts International. 48(10) : 2504-A ; April, 1988.
- Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. Fourth Edition. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, International, Inc., 1991.
- Picard, Benjamin Howard. "Teacher Motivation : Perceptions of Teachers and School Officers," Dissertation Abstracts International. 47(04) : 1143-a ; October, 1986.
- Pinder, Graig C. Work Motivaition, Theory, Issues and Application. Glenview Illinois : Scott, Foresman and Company, 1984.
- Porter, Lyman W. and others. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Teachnicians," Journal of Applied Psychology. 59(5) : 603 - 609 ; October, 1974.
- Porter, Lyman W., Edward E. Lawler III and J. Richard Hackman. Behavior in Organizations. Auckland : Mcgraw-Hill Book Company, 1987.
- Radhakrishna, Rama Banalor. "Time Management and Job Performance of Country Extension Directors," Dissertation Abstracts International. 51(9) : 2963 - A ; March, 1991.

- Rizzo, John R., Robert J. House and Sidney I. Lirtzman "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations," Administrative Science Quarterly. 15(2) : 150 - 163 ; June, 1970.
- Rosenholtz, Susan J. "Workplace Conditions that Affect Teacher Quality and Commitment : Implications for Teacher Induction Programs," The Elementary School Journal. 89(4) : 421 - 439 ; March, 1989.
- Schermerhorn, Jr, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn. Managing Organizational Behavior. Fourth Edition. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1991.
- Sergiovanni, Thomas J. and Fred D. Carver. The New School Executive : A Theory of Administration. 2 nd ed. New York : Harper and Row, 1980.
- Sheldon, M.E. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization," Administrative Science Quarterly. 16(2) : 142 - 150 ; June, 1971.
- Stewart, Valerie and Andrew Steward. Practical Performance Appraisal. Westmead : Gower Press, 1980.
- Steers, Richard M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," Administrative Science Quarterly. 22(1) : 46 - 56 ; March, 1977.
- Steers, Richard M. and Lyman W. Porter. Motivation and Work Behavior. New York : Mcgraw-Hill Book Company, 1979.
- Szilagyi, Jr. Andrew D. and March J. Wallace, Jr. Organizational Behavior and Performance. Fifth Edition. Glenview : Scott, Foresman and Company, 1990.
- Taylor, George Andrew, III. "A Study of Job Satisfaction as Percieved by the Certified Staff in Florida Public Elementary Schools," Dissertation Abstracts International. 47(11) :1185-A ; October, 1986.
- Teas, R. Kenneth. "Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople," Marketing Research. XX : 84 - 91 ; February, 1983.

- Witt, L. Alan and Mark N. Beorkrem. "Satisfaction with Initial Work Assignment and organizational Commitment," Applied Social Psychology. 21(21) : 1 - 15 ; 1991.
- Wong, Leonard. "The Effects of Cohesion on Organizational Performance : A Test of the Two Models," Dissertation Abstracts International. 53(4) : 1217 - A ; October, 1992.
- Wood, O.R. An Analysis of Faculty Motivation to Work in the North Carolina Community College System. Doctor's Thesis, Raleigh ; North Carolina State University at Raleigh, 1973 Photo copied.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์การตรวจสอบแบบสอบถาม
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ

บัณฑิตวิทยาลัย มศว ประสานมิตร โทร. 5644

ที่

ทม 1007/ ๖๖๖๖

วันที่

1๖ สิงหาคม 2540

เรื่อง

ขอความอนุเคราะห์

เรียน

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายรินทร์ กิณกร ณ อยุธยา เป็นนิสิตระดับปริญญาโท

วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

รศ.ดร.รัชช วงษ์ใหญ่

ประธาน

อ.ดร.จารุวรรณ สกุลคู

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญท่านเป็นผู้ช่วยตรวจสอบแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความ

ช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะรับทราบแก่นิสิตผู้ได้ช่วย

(นางสาวศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

1. ชื่อ รองศาสตราจารย์ลัดดาวัลย์ หวังพานิช
วุฒิการศึกษา ค.ม. (วิจัยการศึกษา)
ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์
สังกัด สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ชื่อ รองศาสตราจารย์เฉลิมศักดิ์ สุภาพล
วุฒิการศึกษา ค.ม. (บริหารการศึกษา)
ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์
สังกัด คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรวุฒิ รอบรู้
วุฒิการศึกษา กศ.บ. (ภูมิศาสตร์)
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี ระดับ 9
สังกัด สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ชื่อ นายวันชัย วิเศษสุวรรณ
วุฒิการศึกษา กศ.ม. (บริหารการศึกษา)
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองกลาง
สังกัด กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. ชื่อ นายเสถียร คามิศักดิ์
วุฒิการศึกษา ก.ศ.ม. (บริหารการศึกษา)
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
สังกัด กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์การตอบแบบสอบถาม
แบบสอบถามสำหรับบุคลากร



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ.....บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รัตน. 5644

ที่.....ทม 1007/ 0๖๖๖.....วันที่.....๓ กุมภาพันธ์ 2541

เรื่อง.....ขอความอนุเคราะห์.....

เรียน

เนื่องจาก นายรินทร์ ทินกร ณ อยุธยา นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการอุดมศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังทำปฏิญานพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ" ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ ประธาน

อาจารย์ ดร.จรรุภรณ์ สกุลบุญ กรรมการ

มีความประสงค์จะขออนุญาตให้คณาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ ตอบแบบสอบถาม ในระหว่าง
เดือนกุมภาพันธ์ 2541 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำปฏิญานพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยจึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในครั้งนี้ด้วย และขอขอบคุณในความช่วยเหลือ
อนุเคราะห์ที่ท่านจะให้แก่บัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๐ กุมภาพันธ์ 2541

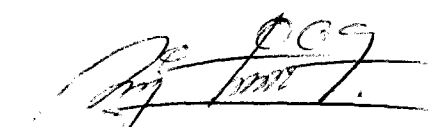
เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน คณาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ด้วยข้าพเจ้า นายณรินทร์ ทินกร ณ อยุธยา ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล สังกัด
กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งกำลังศึกษา
ต่อระดับปริญญาโท (ภาคพิเศษ) สาขาการอุดมศึกษา ณ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ และขณะนี้ได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญาณพันธ เรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์
กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามที่แนบมา
พร้อมนี้ ทั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยโดยรวมด้วย จึงหวังว่าคงได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(นายณรินทร์ ทินกร ณ อยุธยา)

เจ้าหน้าที่บุคคล 4 กองการเจ้าหน้าที่
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำชี้แจง

การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อมุ่งนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าเป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยให้มากขึ้น ในการนี้ใคร่ขอความร่วมมือจากท่านช่วยตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัว

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 2.1 พฤติกรรมการบริหาร
- 2.2 การรับรู้ในบทบาท
- 2.3 ความผูกพันต่อองค์กร
- 2.4 การตั้งใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ผลการปฏิบัติงาน

คำตอบของท่านจะเป็นความลับโดยมุ่งใช้เพื่อการรวบรวมและวิเคราะห์เป็นผลสรุปออกมาให้ได้ตรงกับความจริงที่สุด ดังนั้นจึงใคร่ขอให้ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงของท่านให้ได้มากที่สุดจะเป็นพระคุณยิ่ง

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัว

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ และเติมคำตอบลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ☐ ชาย
☐ หญิง

2. อายุ

- ☐ 18 - 29 ปี
☐ 30 - 39 ปี
☐ 40 - 49 ปี
☐ 50 - 60 ปี

3. ประสบการณ์ทำงานที่ มศว.

- ☐ น้อยกว่า 5 ปี
☐ 5 ปีขึ้นไป - 10 ปี
☐ 10 ปีขึ้นไป - 15 ปี
☐ 15 ปีขึ้นไป - 20 ปี
☐ 20 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษา

- ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
☐ ปริญญาตรี
☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาเอก

5. สถานภาพการทำงาน

- ☐ สาย ก.
☐ สาย ข.
☐ สาย ค.
☐ ลูกจ้างประจำ

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2.1 พฤติกรรมการบริหาร

คำชี้แจง แบบสอบถามต่อไปนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านประเมินลักษณะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของท่านขอให้ท่าน โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อและเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่าถูกต้องเหมาะสมที่สุดที่แสดงถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ของท่าน โดยทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องที่เหมาะสมที่สุด

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| (1) หมายถึง น้อยที่สุด | (3) หมายถึง ปานกลาง |
| (2) หมายถึง น้อย | (4) หมายถึง มาก |
| | (5) หมายถึง มากที่สุด |

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	ด้านบริหาร					
1.	กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ....					
2.	มีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าก่อนดำเนินการ.....					
3.	มีกลวิธีเชิงบริหารเพื่อที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ.....					
4.	แนะนำให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานให้สำเร็จ.....					
5.	ช่วยผู้ได้บังคับบัญชาหาวิธีแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน.....					
6.	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จ.....					
7.	ปฏิบัติงานแบบเน้นคุณภาพของงาน.....					
	ด้านยุติธรรม					
8.	ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบข้อมูลที่จำเป็น.....					
9.	ให้ความยุติธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน.....					
10.	แจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าใจเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน.....					
11.	ยอมรับว่าผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนเป็นสมาชิกสำคัญขององค์กร.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
12.	ช่วยค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ก่อนที่ผู้ได้บังคับบัญชา จะทำผิดพลาด.....					
13.	ยอมรับว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความแตกต่างระหว่างบุคคล. ด้านการตัดสินใจ					
14.	เก็บรักษาข้อมูลทุกอย่างที่ผู้ได้บังคับบัญชารายงาน ให้ทราบ.....					
15.	ตัดสินใจเองโดยไม่ปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชา.....					
16.	มีอคติต่อผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจแตกต่างกับตน.....					
17.	ตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้โดยไม่ต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชา เข้ามาเกี่ยวข้อง.....					
18.	มีแนวโน้มในการถือพรคถือพวก.....					
19.	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน.....					
20.	มีอคติต่อผู้มีเพศแตกต่างกับตน.....					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

.....

.....

.....

.....

2.2 การรับรู้ในบทบาท

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้โดยเลือกคำตอบที่สามารถอธิบายถึงบทบาทการปฏิบัติงานของท่านในสภาพปัจจุบันได้ถูกต้องเหมาะสมที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องคำตอบที่เหมาะสมที่สุด

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| (1) หมายถึง น้อยที่สุด | (3) หมายถึง ปานกลาง |
| (2) หมายถึง น้อย | (4) หมายถึง มาก |
| | (5) หมายถึง มากที่สุด |

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	ด้านความชัดเจน					
1.	รับรู้ถึงอำนาจในหน้าที่ของตน.....					
2.	รับรู้ถึงงานในหน้าที่ของตน.....					
3.	รับรู้ถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานในหน้าที่อย่างชัดเจน.....					
4.	แบ่งเวลาการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละด้านไว้อย่างเหมาะสม.....					
5.	รับรู้ถึงขอบข่ายของงานที่ต้องรับผิดชอบ.....					
6.	รับรู้ถึงความคาดหวังของผู้ร่วมงานต่อผลงานที่ท่านรับผิดชอบ.....					
7.	ได้รับคำอธิบายอย่างชัดเจนในงานที่ต้องทำ.....					
	ด้านความขัดแย้ง					
8.	ต้องปรับเปลี่ยนกลวิธีในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ.....					
9.	ได้รับมอบหมายงานโดยไม่มีกำลังคนช่วยให้สำเร็จลุล่วง.....					
10.	ต้องฝ่าฝืนกฎระเบียบและนโยบายเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ.....					
11.	ต้องปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มคนที่มีแนวทางการปฏิบัติงานแตกต่างกัน.....					
12.	เคยถูกขอร้องให้ทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม.....					
13.	ต้องปฏิบัติงานที่คนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับ.....					
14.	ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานโดยขาดวัสดุอุปกรณ์เพื่อการดำเนินงานให้สำเร็จ.....					
15.	ต้องปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ.....					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

2.3 ความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง โปรดตอบข้อคำถามต่อไปนี้โดยเลือกคำตอบที่สามารถอธิบายถึงทัศนคติต่อการปฏิบัติงานของท่านในสภาพปัจจุบันได้ถูกต้องมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องที่เหมาะสมที่สุด

- (1) หมายถึง น้อยที่สุด (3) หมายถึง ปานกลาง
(2) หมายถึง น้อย (4) หมายถึง มาก
(5) หมายถึง มากที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	ด้านการแสดงตน					
1.	มักพูดกับเพื่อนว่ามหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นสถานที่ที่น่าปฏิบัติงานด้วยอย่างยิ่ง.....					
2.	ยินดีปฏิบัติงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายเพื่อจะได้.....ปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยแห่งนี้.....					
3.	รู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้.....					
4.	มีความสนใจและห่วงใยต่ออนาคตของมหาวิทยาลัยนี้.....					
5.	สำหรับท่านแล้วมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดใน่านปฏิบัติงานด้วย.....					
	ด้านความผูกพัน					
6.	คำนิยมของท่านและของมหาวิทยาลัยแห่งนี้มีความคล้ายคลึงกัน.....					
7.	พร้อมที่จะย้ายไปปฏิบัติงานในองค์กรอื่น ถ้าได้รับผลประโยชน์ตอบแทนใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม.....					
8.	มหาวิทยาลัยแห่งนี้ทำให้ได้ใช้ความสามารถสูงสุดในการปฏิบัติงาน.....					
9.	บางครั้งท่านไม่ค่อยเห็นด้วยกับนโยบายการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัย.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	ด้านความภักดี					
10.	เต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถให้มากกว่าปกติเพื่อช่วยให้มหาวิทยาลัยแห่งนี้ประสบผลสำเร็จ.....					
11.	รู้สึกจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัยแห่งนี้.....					
12.	รู้สึกภาคภูมิใจอย่างมากที่เลือกปฏิบัติงานกับมหาวิทยาลัยแห่งนี้.....					
13.	การอุทิศงานเพื่อมหาวิทยาลัยแห่งนี้ไม่ได้ให้ประโยชน์อะไรแก่ท่านมากนัก.....					
14.	ตัดสินใจปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นความผิดพลาดของท่าน.....					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

.....

.....

.....

.....

2.4 การสนใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ โดยเลือกคำตอบที่สามารถอธิบายถึงการสนใจการปฏิบัติงานของท่านในสภาพปัจจุบันได้ถูกต้องเหมาะสมมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องคำตอบที่เหมาะสมที่สุด

- (1) หมายถึง น้อยที่สุด (3) หมายถึง ปานกลาง
(2) หมายถึง พอใจน้อย (4) หมายถึง มาก
(5) หมายถึง มากที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	ด้านความสำเร็จ					
1.	งานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้.....					
2.	การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่าน และ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสอดคล้องกัน.....					
3.	ผลที่ได้จากการประเมินความสำเร็จของงานที่ท่านทำ.....					
4.	ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ.....					
	ด้านความก้าวหน้า					
5.	งานที่ท่านสามารถสร้างเกียรติยศชื่อเสียง มีโอกาสได้ ค่าตอบแทนจากงานที่ท่านทำ.....					
6.	มีโอกาสดำเนินงานในด้านการงาน เมื่อเปรียบเทียบกับ หน่วยงานอื่น.....					
7.	มีส่วนร่วมในการเข้ารับการฝึกอบรม.....					
8.	มีโอกาสดำเนินการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ.....					
9.	มีโอกาสเข้าประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาขีด ความสามารถในการปฏิบัติงาน.....					
	ด้านความยอมรับนับถือ					
10.	ข้อเสนอแนะของท่านต่อผู้บังคับบัญชาได้รับการพิจารณา เพื่อนำไปปฏิบัติ.....					
11.	เพื่อนร่วมงานยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานของ ท่าน.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
12.	ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถของท่าน.....					
13.	ผลงานและความคิดของท่านทำให้ท่านเป็นที่ยอมรับ ของบุคคลอื่น.....					
14.	บุคลากรฝ่ายอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยยอมรับความสามารถ ในการปฏิบัติงานของท่าน.....					
	ด้านความรับผิดชอบ					
15.	มีโอกาสดำเนินการรับผิดชอบงานที่สำคัญเพิ่มขึ้น.....					
16.	ภาระงานที่ปฏิบัติเหมาะสมกับเวลาการปฏิบัติงาน.....					
17.	มีโอกาสดำเนินการรับผิดชอบการปฏิบัติงานร่วมใน คณะกรรมการของหน่วยงาน.....					
18.	มีโอกาสดำเนินการรับผิดชอบงานอื่นนอกเหนือไปจาก งานประจำ.....					
19.	ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เมื่อ เปรียบเทียบกับคนอื่น.....					
	ด้านลักษณะของงาน					
20.	งานที่ทำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ.....					
21.	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของ หน่วยงาน.....					
22.	มีโอกาสดำเนินการที่จะได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับงาน.....					
23.	มีการกำหนดวิธีการบริหาร โครงการของหน่วยงาน ไว้อย่างเหมาะสมชัดเจน.....					
24.	นโยบายการบริหารของหน่วยงานสอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน.....					
	ด้านการนิเทศงาน					
25.	ผู้บังคับบัญชามีการสับเปลี่ยนงานให้ปฏิบัติ.....					
26.	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและให้กำลังใจในการ ปฏิบัติงาน.....					
27.	ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่และไว้วางใจมอบหมายงานให้ ปฏิบัติ.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
28.	ผู้บังคับบัญชามีแนวทางในการปฏิบัติงาน.....					
29	ผู้บังคับบัญชาให้การส่งเสริมในการฝึกอบรม.....					
	ด้านสภาพแวดล้อมของงาน					
30.	ได้ปฏิบัติงานตรงกับความต้องการและความสนใจ.....					
31.	ผู้บังคับบัญชามีศักยภาพในการเป็นผู้นำ.....					
32.	ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มและใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน.....					
33.	ที่ทำงานมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน.....					
34.	ปรัชญาของหน่วยงานมีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติให้สำเร็จได้.....					
	ด้านรายได้					
35.	วิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเหมาะสม.....					
36.	ระดับเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันเหมาะสม.....					
37.	บัญชีอัตราเงินเดือนของหน่วยงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเหมาะสม.....					
38.	ความเหมาะสมของเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันเมื่อเทียบกับวุฒิทางการศึกษา.....					
39.	ความเหมาะสมของเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันเมื่อเทียบกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย.....					
	ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน					
40.	ท่านกับผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจกันเพียงใด.....					
41.	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านอย่างยุติธรรม.....					
42.	ความต้องการของท่านได้รับการตอบสนองจากผู้บังคับบัญชา.....					
43.	ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นสอดคล้องกับท่าน.....					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง แบบสอบถามต่อไปนี้มีวัตถุประสงค์ให้ท่านประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านในประเด็นต่าง ๆ โดยเลือกคำตอบของข้อคำถามต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของท่านมากที่สุด

- (1) หมายถึง ต้องปรับปรุง (3) หมายถึงพอใจ
 (2) หมายถึง พอใช้ได้ (4) หมายถึงดี
 (5) หมายถึงเด่น

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	ด้านปริมาณงาน					
1.	จำนวนของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้สำเร็จ.....					
2.	จำนวนของงานอื่นนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้สำเร็จ.....					
	ด้านคุณภาพของงาน					
3.	ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องเป็นระเบียบเรียบร้อย.....					
4.	ปฏิบัติงานโดยไม่เกิดปัญหาติดตามมาภายหลัง.....					
	ด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ					
5.	มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในวิธีการปฏิบัติงาน.....					
6.	มีความชำนาญในหน้าที่ที่ปฏิบัติ.....					
	ด้านคุณลักษณะประจำ					
7.	มีบุคลิกลักษณะเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ.....					
8.	มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	ด้านความร่วมมือ					
9.	เต็มใจที่จะร่วมปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ.....					
10.	สามารถร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน.....					
	ด้านความน่าไว้วางใจ					
11.	มีความรอบคอบในการปฏิบัติงาน.....					
12.	การปฏิบัติงานของท่านเป็นที่เชื่อถือของบุคคลอื่น.....					
	ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
13.	มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน.....					
14.	มีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ.....					
	ด้านผลการปฏิบัติงานโดยรวม					
15.	โดยภาพรวมแล้วผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นอย่างไร					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตาราง 23 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ข้อ	ปัจจัย	ค่าอำนาจ จำแนก (t)	ข้อ	ปัจจัย	ค่าอำนาจ จำแนก (t)
	พฤติกรรมการบริหาร			การจูงใจในการปฏิบัติงาน	
1.		2.90	1.		2.37
2.		4.11	2.		1.68
3.		3.40	3.		2.77
4.		4.17	4.		3.13
5.		3.86	5.		2.31
6.		3.50	6.		3.85
7.		5.07	7.		3.37
8.		6.94	8.		2.34
9.		10.12	9.		4.64
10.		8.60	10.		5.77
11.		7.81	11.		1.58
12.		6.82	12.		3.28
13.		3.34	13.		2.21
14.		2.90	14.		1.63
15.		3.66	15.		4.14
16.		3.11	16.		3.30
17.		2.14	17.		5.84
18.		4.20	18.		4.08
19.		3.44	19.		2.83
20.		2.74	20.		3.27
			21.		4.00
			22.		4.32
			23.		5.15

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัย	ค่าอำนาจ จำแนก (t)	ข้อ	ปัจจัย	ค่าอำนาจ จำแนก (t)
	การรับรู้ในบทบาท			การสนใจในการปฏิบัติงาน	
1.		4.31	24.		5.34
2.		3.37	25.		3.92
3.		3.43	26.		6.16
4.		3.22	27.		5.73
5.		4.24	28.		5.00
6.		4.48	29.		4.87
7.		2.05	30.		3.73
8.		1.39	31.		5.11
9.		2.56	32.		4.96
10.		3.53	33.		5.69
11.		3.61	34.		3.78
12.		3.36	35.		7.72
13.		1.89	36.		2.24
14.		3.08	37.		2.19
15.		3.87	38.		2.49
	ความผูกพันต่อองค์กร		39.		3.37
1.		3.48	40.		5.40
2.		6.60	41.		5.51
3.		6.57	42.		4.37
4.		3.85	43.		5.59
5.		6.53			
6.		5.47			
7.		1.40			
8.		3.66			
9.		1.50			
10.		5.59			
11.		4.26			
12.		6.12			

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัย	ค่าอำนาจ จำแนก (t)	ข้อ	ปัจจัย	ค่าอำนาจ จำแนก (t)
13.	ผลการปฏิบัติงาน	3.32			
14.		4.07			
1.		2.44			
2.		2.85			
3.		6.12			
4.		7.01			
5.		6.97			
6.		4.82			
7.		6.03			
8.		7.23			
9.		7.32			
10.		7.00			
11.		5.90			
12.		6.02			
13.		5.99			
14.		5.96			
15.		5.33			

ตาราง 24 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ของ
บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ลำดับที่	ปัจจัย	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient)
1.	พฤติกรรมกรรมการบริหาร	.9156
2.	การรับรู้ในบทบาท	.8002
3.	ความผูกพันต่อองค์กร	.8005
4.	การจูงใจในการปฏิบัติงาน	.9613
5.	ผลการปฏิบัติงาน	.9516

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นายณรินทร์ ทินกร ณ อยุธยา
เกิดวันที่	15 เดือน ธันวาคม พุทธศักราช 2508
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	24 ซอยโรงพยาบาลธนบุรี ถนนอิสรภาพ แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่บุคคล 5
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2527 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวัดนายโรง พ.ศ. 2535 ศศ.บ (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2541 กศ.ม. (การอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทคัดย่อ

ของ

นรินทร์ ทินกร ณ ออยุธยา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา

ตุลาคม 2541

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงาน ของ บุคลากร มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา สถานภาพการทำงานและศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งเป็น 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยบุคคล ปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยการรับรู้ในบทบาทและปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งค้นหาปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย ข้าราชการ สาย ก สาย ข สาย ค และลูกจ้างประจำ จำนวน 337 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าตามวิธีของ ไคเคิร์ต มีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ จำนวน 105 ข้อ แบบสอบถามที่ส่งไปได้รับคืน และมีความสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 97.92 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีหาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการประเมินด้วยตนเองอยู่ในระดับดี โดยได้ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) = 3.66 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.56 และปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า อายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมการบริหาร การรับรู้ในบทบาท ความผูกพันต่อองค์กร และการจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งนี้ ปัจจัยการจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จ และด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยการรับรู้ในบทบาทด้านความชัดเจน และปัจจัยพฤติกรรมการบริหารด้านความยุติธรรม สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน ของ บุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ร้อยละ 74 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

FACTORS RELATED TO JOB PERFORMANCE OF PERSONNEL
AT SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY

AN ABSTRACT
BY
NARIN THINAKORN NA ATUDTHAYA

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Éducation degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University
October

This research aimed to investigate the job performance of personnel at Srinakharinwirot University, in accordance with the personnel's gender, age, job experience, educational level, and work condition. The research also studied factors relating to job performance, namely, personal characteristic, administration's behavior, organization affiliation, role realization, and job motivation, and sought to identify the set of these variables that could best predict personnel's job performance. The sample used in this investigation included 337 government officials of type A, B, C and permanent employee. The instrument used was a 105 - item questionnaires of Likert's five - point scale format, and over ninety seven percent of questionnaires were returned. The data analysis procedures used were mean, standard deviation and multiple regression analysis. The results were as follows:

1. Self evaluation by personnel at Srinakharinwirot University indicated that job performance were satisfactory
2. Age, administration's behavior, role realization, organization affiliation, and job motivation were factors related to job performance of Srinakharinwirot University personnel.
3. Job motivation factor, especially on the dimensions of social acceptance, achievement, responsibility, and role realization factor with respect to clarified role realization, together with fair administration behavior could be used to explain up to 74 per cent of the variance of personnel's job performance.