

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

พฤษภาคม 2559

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

พฤษภาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
พฤษภาคม 2559

วชิระ กันภัย. (2559). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงาน

มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารและการจัดการ
การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการ
ควบคุม : อาจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง, อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและรายด้าน 5
ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและ
สวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับ
การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย
สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งกำลังปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2558
จำนวนทั้งสิ้น 254 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5
ระดับ จำนวน 50 ข้อ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .986 สถิติที่ใช้ในการ
วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที และการวิเคราะห์
ความแปรปรวนทางเดียว ผลของการวิจัย พบว่า

1. พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มี
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้าน
สภาพแวดล้อม ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การ
งานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านลักษณะงาน และด้านผู้บังคับบัญชา
และผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก
2. พนักงานมหาวิทยาลัยเพศชายและหญิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและราย
ด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน
ทุกด้านไม่พบความแตกต่าง
4. พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม
และรายด้านทุกด้านไม่พบความแตกต่าง
5. พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่พบความแตกต่าง

PERSONNEL WORK MOTIVATION OF OFFICE OF THE UNIVERSITY,
CHULALONGKORN UNIVERSITY



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration and Management
at Srinakharinwirot University

May 2016

Vajira Kunpai. (2016). *Personnel Work Motivation of Offices of the University, Chulalongkorn University*. Master Thesis, M.Ed. (Educational Administration and Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr.Chakrit Ponathong, Dr. Jaruwan Skulkhu.

This research aimed to study and compare the personnel work motivation of offices of the University, Chulalongkorn University in overall and five aspects: environment, job type, supervisor and associates, benefits and career path. The samples were 254 personnel from the Offices of the University, Chulalongkorn University in the academic year 2015 they were classified by gender, age, educational background, and work experience. The research tool is a five-point rating scale questionnaire with 50 items. The questionnaire had a reliability of .986. The statistical analyses in this study included percentage, mean, standard deviation, t-test, one way analysis of variance, and Scheffe' method. The results revealed that:

1. The university personnel ranked work motivation in overall and environment, benefits and career path aspects at a moderate level, the aspects of job type and supervisor and associates were ranked at a high level.
2. There were a significant differences between male and female university personnel in overall and five aspects.
3. There was no significant difference in work motivation among the university personnel with different age groups in overall and five aspects.
4. There was no significant difference among work motivation of the university personnel with different educational backgrounds in overall and five aspects.
5. There was no significant difference among work motivation of the university personnel with different work experience in overall and five aspects.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ของ

วชิระ กันภัย

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรินทร์ ชัยวิสุทธิทางกูร)

วันที่ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2559

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ที่ปรึกษาหลัก

.....ประธาน

(อาจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง)

(อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี)

.....ที่ปรึกษาร่วม

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู)

(อาจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู)

.....กรรมการ

(ดร.ษิรดา อังกสิทธิ์)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ประสบความสำเร็จได้ด้วยดีเพราะผู้วิจัยได้รับกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ท่านอาจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์หลัก และอาจารย์ ดร.จตุรธรณ สกุลคู ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ร่วม ท่านทั้งสองได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำในการ จัดทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอน อีกทั้งให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์ในการทำวิจัยและตระหนักถึงคุณค่าของ งานวิจัยที่จะช่วยในการพัฒนาให้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น ท่านทั้งสองยังเป็นอาจารย์ที่ทุ่มเทในการให้ ความรู้ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ นอกจากนี้ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร และดร.ษิรดา อังกสิทธิ์ ได้ กรุณาเป็นกรรมการการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ โดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ดุษฎี สงวนชาติ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร อาจารย์ ดร.รณิดา เซยขุม อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ และดร.ษิรดา อังกสิทธิ์ ที่สละเวลาอันมีค่าของท่านได้ ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ และทรงคุณค่า ในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยใน ครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ที่กรุณาตอบแบบสอบถามด้วยความเต็มใจเป็นอย่างดียิ่ง ทำให้วิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไป ด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาการอุดมศึกษาทุกท่าน ที่เป็นผู้ประสิทธิประสาท ความรู้ และพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ นิสิตปริญญาโท สาขาการอุดมศึกษา ภาคพิเศษ รุ่น 22 ที่ไม่สามารถกล่าวชื่อนามได้หมด ที่ได้ให้กำลังใจที่ดีเสมอมา

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณปู่ คุณย่า คุณป้า คุณอา และคุณน้าทปียะ เจริญธนาชา ที่เป็นกำลังใจอันสำคัญยิ่งในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ คุณค่าของปริญญานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ คุณปู่ คุณย่า คุณป้า คุณอา อาจารย์ และบุคคลที่เคารพรัก

วชิระ กันภัย

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	7
ตัวแปรที่ศึกษา.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
สมมติฐานในการวิจัย.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
ความหมายของแรงจูงใจ.....	12
ความสำคัญของแรงจูงใจ.....	14
ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	16
แนวคิดที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	23
องค์ประกอบในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย.....	24
ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย.....	29
การดำเนินงานของสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	33
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	43
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	43
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	44
ลักษณะของแบบสอบถาม.....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
การจัดกระทำข้อมูล.....	47

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 (ต่อ)	
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	68
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	68
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	68
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สรุปผลการวิจัย.....	70
การอภิปรายผล.....	70
ข้อเสนอแนะ.....	78
บรรณานุกรม.....	81
ภาคผนวก.....	88
ภาคผนวก ก.....	89
ภาคผนวก ข.....	96
ภาคผนวก ค.....	99
ภาคผนวก ง.....	104
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	108

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	43
2 จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปร.....	50
3 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย....	51
4 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านสภาพแวดล้อม เป็นรายชื่อ.....	52
5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านลักษณะงาน เป็นรายชื่อ.....	53
6 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เป็นรายชื่อ.....	54
7 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นรายชื่อ.....	55
8 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน เป็นรายชื่อ.....	56
9 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศ.....	57

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
10 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุ.....	58
11 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	60
12 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	62
13 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัด สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน โดยรวมและรายด้าน จำแนก ตามตัวแปร เพศ.....	63
14 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัด สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน โดยรวมและรายด้าน จำแนก ตามตัวแปร อายุ.....	64
15 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัด สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน โดยรวมและรายด้าน จำแนก ตามตัวแปร ระดับการศึกษา.....	65
16 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัด สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน โดยรวมและรายด้าน จำแนก ตามตัวแปร ประสบการณ์ทำงาน.....	66
17 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	67

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนา และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังที่ กัญญามณ อินทวาท และขวัญหทัย ยิ้มละมัย (2556: 3 – 5) กล่าวไว้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์การดังนี้ คือ ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์การมีความต้องการทรัพยากร มนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใดทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัว ของธุรกิจขององค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากนี้ยังต้องทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมี ความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์การ ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ในการบริหารองค์การ อนึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์การ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการกำหนด

กระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มี การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีและการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี และก่อให้เกิดความ เสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีการให้ ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับ ผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้ง และ กรณียพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลลบต่อองค์กร

สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการศึกษาหลากหลายสาขาวิชาตาม ความต้องการของประเทศ การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการผลิต ทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงที่มีบทบาทในการชี้นำ ร่วมพัฒนาชุมชน และสังคมไทยในสังคมโลกแห่งการ แข่งขันให้เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญา และการเรียนรู้ นั้น ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาเป็นปัจจัย ที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร เพื่อให้การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการและสถาบันอุดมศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง คล่องตัว ยืดหยุ่น หลากหลาย มีระบบจูงใจคนรุ่นใหม่เข้าสู่ระบบ มีการจัดหาคนเข้าทำงานให้ สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานมีกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถและทักษะในเวลาที่ต้องการ ดังนั้นกระบวนการในการวางแผน อัตรากำลังทรัพยากรบุคคลอุดมศึกษา จึงเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำ การวางแผนว่าองค์กรจะมีความต้องการบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ เป็นจำนวน มากน้อยเพียงใด รวมทั้งปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสมเพื่อให้มีการใช้กำลังคนที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและ เกิดประโยชน์สูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2553: 1)

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ มาสโลว์ (จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2558: 219 – 220; อ้างอิงจาก Maslow. 1943) เริ่มจากสมมติฐานที่มีเหตุผล 2 ประการ คือ มนุษย์มีความต้องการ ในหลายสิ่งอย่างที่มีความแตกต่างกัน มีช่วงห่างกันนับจากระดับความต้องการขั้นต่ำทางสรีระ จนกระทั่งถึงระดับความต้องการขั้นสูงทางจิตวิทยา และความต้องการของมนุษย์ที่เกิดขึ้นเป็นลำดับ ขึ้นความต้องการ ดังนั้น ก่อนที่จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ก่อนที่จะทำการจูงใจและก่อให้เกิด ผลกระทบต่อพฤติกรรมอย่างน้อยที่สุดก็ต้องทำให้เกิดความรู้สึกบางส่วนที่มีความพอใจในความ ต้องการของมนุษย์ในระดับต่ำและระดับสูง ความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 5 ลำดับ คือ ความต้องการทางสรีระ (Physiological Needs) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) และ ความบรรลุเป้าหมายในชีวิต (Self – actualization) นอกจากนี้ เฮอริชเบอร์ก (จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2558: 221; อ้างอิงจาก Herzberg. n.d.) ทำการศึกษาคุณลักษณะของงานเพื่อให้สามารถระบุได้ว่า

ปัจจัยไหนที่จะส่งผลด้านบวกหรือลบต่อแรงจูงใจของพนักงาน ผลการศึกษาระบุว่ามี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกับแรงจูงใจ ซึ่งได้แก่ ปัจจัยตัวกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงกับการเพิ่มความพอใจในการทำงานซึ่งได้แก่ ความสำเร็จ การเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ การเติบโตในสายงานที่ทำ และโอกาสของความเจริญก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ต้องมีในระดับที่เพียงพอ โดยเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรมากกว่างานที่ทำ ได้แก่ นโยบายขององค์กรการจัดการดูแลที่มีคุณภาพ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในทุกระดับ สถานะความมั่นคงในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน ซึ่งหากบุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจในด้านต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นจะส่งผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์กร

แนวคิดการแปรเปลี่ยนสภาพการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ภายใต้การบริหารงานในระบบราชการเป็นอยู่นอกระบบราชการหรือที่เรียกว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มาตั้งแต่ พ.ศ.2507 แต่ไม่ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใดๆ เนื่องจากความไม่เข้าใจในสถานภาพ รวมถึงสิทธิประโยชน์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย จนกระทั่งในปี พ.ศ.2531 ในสมัยรัฐบาลของ พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ได้ตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ที่อยู่นอกระบบราชการแห่งแรก คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ตามด้วยมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จนถึงปัจจุบันได้มีอีกหลายสถาบันที่เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยทักษิณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง รวมทั้งมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยอีกหลายแห่งยังไม่ได้เปลี่ยนสถานภาพการบริหาร แต่ในแผนพัฒนาอุดมศึกษาได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ ได้ระงับการกำหนดอัตราข้าราชการใหม่ทุกประเภทให้กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมาตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2542 โดยได้จัดสรรอัตราให้เท่าที่จำเป็นในระบบใหม่ที่เรียกว่า พนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งหลักการสำคัญสมัยที่ยังเป็นทบวงมหาวิทยาลัย ในปี

พ.ศ.2536 สรุปสถานภาพของพนักงานมหาวิทยาลัยไว้ว่าเป็นพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐอยู่ภายใต้กฎหมายของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่ข้าราชการ ไม่อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ และกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม ได้รับเงินเดือนสูงกว่าในปัจจุบัน ซึ่งไม่ควรต่ำกว่ารัฐวิสาหกิจและสามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน โดยเงินเดือนที่ได้รับพิจารณาตามความสามารถและภาระงาน รวมทั้งคุณภาพและปริมาณงานวิจัย ดังนั้นพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละคนเงินเดือนจึงไม่ควรเท่ากัน (สุมิตร สุวรรณ; และคนอื่นๆ. 2552: 2)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทย ถือกำเนิดจากโรงเรียนสำหรับฝึกหัดวิชาข้าราชการฝ่ายพลเรือน โดยได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โปรดเกล้าฯ ให้ตั้งขึ้น พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระอนุสรณ์คำนึงถึงพระบรมราโชบายในสมเด็จพระบรมชนกาทิราชที่จะ “ให้มีมหาวิทยาลัยขึ้นสำหรับเป็นสถาบันอุดมศึกษาของชาวสยาม” ทรงเห็นว่าควรขยายกิจการให้กว้างขวางตามพระราชประสงค์ เพื่อให้เป็นพระบรมราชานุสาวรีย์อันยิ่งใหญ่และถาวรในสมเด็จพระบรมชนกาทิราช ในครั้งนั้นมีการเปิดสอน 8 แผนกวิชา ได้แก่ การปกครอง กฎหมาย การทูต การคลัง การแพทย์การช่าง การเกษตร และวิชาครู จัดการศึกษาใน 5 โรงเรียน (คณะในปัจจุบัน) คือ โรงเรียนรัฐประศาสนศาสตร์ ตั้งอยู่ในพระบรมมหาราชวัง โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ ตั้งอยู่ที่บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา โรงเรียนราชแพทยาลัย ตั้งอยู่ที่โรงพยาบาลศิริราช โรงเรียนเนติศึกษา ตั้งอยู่ที่เชิงสะพานผ่านพิภพลีลา และโรงเรียนย่นตรศึกษา ตั้งที่วังใหม่ หรือวังกลางทุ่ง หรือวังวินเซอร์ (เคยเป็นวังของสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชเจ้าฟ้ามหาวชิรุณหิศ) ต่อมาพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระราชดำริที่จะขยายการศึกษาในโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น คือ ไม่เฉพาะสำหรับผู้ที่จะเล่าเรียนเพื่อรับราชการเท่านั้น แต่จะรับผู้ซึ่งประสงค์จะศึกษาขั้นสูงให้เข้าเรียนได้ทั่วถึงกัน จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ประดิษฐานโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ขึ้นเป็น “จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” เมื่อ 26 มีนาคม พ.ศ. 2459 เพื่อเป็นพระบรมราชานุสาวรีย์เฉลิมพระเกียรติแห่งสมเด็จพระพุทธเจ้าหลวง ให้เจริญก้าวหน้ากว้างขวางแผ่ไพศาล และมีรู้เลื่อมสุญ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในช่วงแรกมีการจัดการศึกษาเป็น 4 คณะ ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2558: ออนไลน์)

ในปัจจุบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน วิทยาลัย สำนักวิชา สถาบันวิจัย สถาบันบริการ ศูนย์ สำนัก สถาบันสมทบ รวมถึงคณะ และภาควิชามากมาย โดยมีจำนวนคณะ หน่วยงาน และสำนักต่างๆ รวมทั้งหมด 42 แห่ง นอกจากนี้ นิสิตระดับปริญญาตรีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีจำนวนทั้งสิ้น 25,319 คน นิสิตระดับปริญญาโทจำนวนทั้งสิ้น 9,364 คน นิสิตระดับปริญญาเอกจำนวนทั้งสิ้น 2,628 คน และจำนวนนิสิตทั้งหมดรวมทั้งนิสิตระดับ

ประกาศนียบัตรบัณฑิต และประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง มีทั้งสิ้น 38,024 คน สำหรับจำนวนบุคลากรทั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยมีทั้งสิ้น 8,014 คน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2558: ออนไลน์)

สำนักงานมหาวิทยาลัย มีภาระหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินการของอธิการบดีเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย รวมทั้งภาระหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย แบ่งหน่วยงานออกเป็น 3 กลุ่มภารกิจ คือ

1. หน่วยงานสนับสนุนการสร้างผลผลิตหลัก เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานสร้างผลผลิตหลัก
2. หน่วยงานบริหารจัดการและสนับสนุนองค์กร เป็นหน่วยงานที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรในส่วนกลางเพื่อให้บริการ การบริหารงาน การสนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเป็นด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้
3. หน่วยงานบริหารสินทรัพย์และรายได้ เป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย มีภาระหน้าที่บริหารสินทรัพย์และรายได้ โดยการดำเนินการในความรับผิดชอบ และที่เกี่ยวข้องตามนโยบายที่มหาวิทยาลัยกำหนด (สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2557: 17)

การทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ภายใต้ ข้อบังคับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.2557 ซึ่งกำหนด หลักเกณฑ์ทั่วไป เงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัย วันเวลาปฏิบัติงาน วันหยุด วันลา วินัยและการดำเนินการทางวินัย อุทธรณ์และร้องทุกข์ และการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ แบ่งออกเป็น 8 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) Happy Body มีสุขภาพแข็งแรง ทั้งกายและจิตใจ 2) Happy Heart มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน 3) Happy Relax รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิต 4) Happy Brain การศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่ง ต่างๆ นำไปสู่การเป็นมืออาชีพและความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน 5) Happy Soul มีความศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต 6) Happy Money มีเงินรู้จักเก็บ รู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้ 7) Happy Family มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง และ 8) Happy Society มีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อชุมชนที่ตนทำงานและพักอาศัย มีสังคม และสภาพแวดล้อมที่ดี

การทำงานร่วมกันของคนหมู่มากย่อมต้องมีปัญหา ซึ่งการบริหารงานในสำนักงานมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็นสำนักบริหาร และศูนย์ซึ่งเป็นการดำเนินงานเป็นเอกเทศ การกำหนดนโยบาย หรือการนำนโยบายไปปฏิบัติบางครั้งอาจไม่สอดคล้องกับลักษณะของหน่วยงาน การทำงานจึงประสบปัญหา ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และจากการศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก ประกอบการสัมภาษณ์ผู้ที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถแบ่งได้เป็น 5 ด้าน (พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2558: สัมภาษณ์)

ด้านสภาพแวดล้อม พบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในบริเวณใจกลางกรุงเทพฯ ทำให้การจราจรติดขัดส่งผลให้เกิดความลำบากในการเดินทางมาทำงาน และจำนวนบุคลากรที่มากทำให้สถานที่จอดรถภายในมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอ ก่อปรกฏเป็นอาคารสูงทำให้อากาศร้อน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีพื้นที่กว้างทำให้การเดินทางติดต่อระหว่างหน่วยงานทำได้โดยลำบาก

ด้านลักษณะงาน พบว่า งานมีปริมาณมากต้องทำงานในเวลาที่ย่ำแย่ ภาระงานที่ได้รับไม่ได้ รับการจัดสรรตามตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถ บางครั้งต้องทำงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานประจำและไม่ตรงกับตำแหน่งโดยตรง อีกทั้งขั้นตอนในการทำงานมีความซ้ำซ้อนไม่ชัดเจน กระบวนการทำงานที่ต้องทำร่วมกันไม่มีการวางแผน ไม่มีอิสระในการทำงาน

ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน พบว่า ผู้บังคับบัญชาบางคนขาดความเข้าใจในการมอบหมายงาน ความใสในมนุษยสัมพันธ์ และการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม และผู้ร่วมงาน ขาดความสามัคคี ทำให้บรรยากาศในการทำงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือกัน ขาดหายไปจากหน่วยงาน และการไม่ยอมรับในตัวผู้บังคับบัญชา ในเรื่องคุณวุฒิและวัยวุฒิ

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า การที่ทำงานโดยเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ทำให้การขึ้นเงินเดือนหรือการปรับฐานเงินเดือนไม่ได้เป็นไปตามประกาศของรัฐบาล และสวัสดิการขาดหายไป ในหลายด้าน เช่น การรักษาพยาบาลต้องใช้สิทธิประกันสังคมและประกันชีวิตแบบกลุ่มเท่านั้น ครอบคลุมเฉพาะพนักงานมหาวิทยาลัยเท่านั้นไม่รวมถึงครอบครัว ไม่มีบำเหน็จบำนาญมีเพียงกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและเงินชดเชยกรณีเลิกจ้างเท่านั้น

ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในหน้าที่การงาน พบว่า การบรรจุจ้างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยได้สัญญาระยะสั้น ต่อสัญญาเป็นคราวๆ ไป ขึ้นอยู่กับการประเมินผลงานประจำปีในแต่ละปี ซึ่งขึ้นกับผู้บังคับบัญชา การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต้องสอบคัดเลือก ไม่สามารถเลื่อนขึ้นในหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ได้ และไม่สามารถทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งชำนาญการ และเชี่ยวชาญพิเศษได้

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้พิจารณา

นำผลการวิจัยนี้ เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันจะส่งให้การทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน
2. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ใช้เป็นแนวทางในการเลือกวิธีการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สามารถสร้างแรงจูงใจพนักงานมหาวิทยาลัย และตอบสนองความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัยในสังกัดในการปฏิบัติงานให้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2558 จำนวนทั้งสิ้น 742 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

1.1 เพศ จำแนกเป็น

1.1.1 ชาย

1.1.2 หญิง

1.2 อายุ จำแนกเป็น

1.2.1 น้อยกว่า 30 ปี

1.2.2 30 – 45 ปี

1.2.3 มากกว่า 45 ปี

1.3 ระดับการศึกษา จำแนกเป็น

1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.3.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

1.3.3 สูงกว่าปริญญาตรี

1.4 ประสบการณ์ทำงาน จำแนกเป็น

1.4.1 น้อยกว่า 5 ปี

1.4.2 5 – 10 ปี

1.4.3 มากกว่า 10 ปี

2. ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยใน 5 ด้านแบ่งเป็น ดังนี้

2.1 ด้านสภาพแวดล้อม

2.2 ด้านลักษณะงาน

2.3 ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

2.4 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

2.5 ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในหน้าที่การงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานตามหน้าที่ของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย เนื่องจากการได้รับปัจจัยต่างๆ เป็นการตอบสนองความต้องการรวมไปถึงแรงกระตุ้นที่เกิดจากการจากความต้องการได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่มหาวิทยาลัยจัดให้ ในการวิจัยครั้งนี้หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจ รู้สึกถึงคุณค่าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์หลัก และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมีเพื่อเป็นประโยชน์แก่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยใน 5 ด้าน คือ

1.1 **ด้านสภาพแวดล้อม** หมายถึง สภาพที่เหมาะสมแก่การทำงาน หรือความสะดวกสบายในการทำงาน รวมถึงความสะดวกในการเดินทาง สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ วัสดุอุปกรณ์ให้การทำงาน บรรยากาศ และสถานที่ที่ใช้ในการทำงาน

เป็นเลิศด้านเทคโนโลยีปิโตรเคมีและวัสดุ ศูนย์ความเป็นเลิศด้านความหลากหลายทางชีวภาพ ศูนย์ในกำกับของอธิการบดีที่มีภาระหน้าที่สนับสนุนการผลิตผลผลิตหลัก ประกอบด้วย ศูนย์ศึกษาพุทธศาสตร์ ศึกษา สถาบันขงจื้อแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศูนย์ศึกษาสันติภาพและความขัดแย้ง ศูนย์รัสเซียศึกษา ศูนย์อินเดียศึกษา ศูนย์อาเซียนศึกษา ศูนย์ในกำกับของอธิการบดีที่มีภาระหน้าที่ด้านบริการ และสนับสนุนมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ศูนย์กีฬา ศูนย์สุขภาพ ศูนย์รักษาความปลอดภัยและจัดการจราจร หน่วยงานวิสาหกิจในกำกับของมหาวิทยาลัย

4. ระดับการศึกษา หมายถึง คุณวุฒิการศึกษาของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำเร็จการศึกษา แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

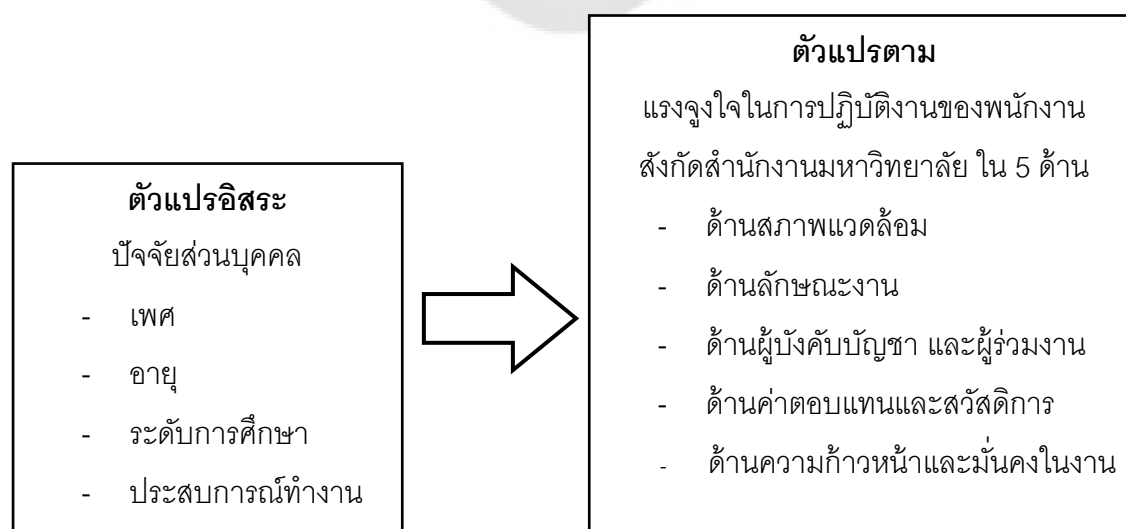
- 5.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 5.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- 5.3 สูงกว่าปริญญาตรี

5. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ทำงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และนับระยะเวลาที่เป็นข้าราชการ ลูกจ้าง แล้วเปลี่ยนสภาพการจ้างมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- 5.1 น้อยกว่า 5 ปี
- 5.2 5 – 10 ปี
- 5.3 มากกว่า 10 ปี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ ดังนี้



สมมุติฐานในการวิจัย

1. พนักงานมหาวิทยาลัยชายและหญิง มีแรงจูงในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกัน
2. พนักงานมหาวิทยาลัยที่อยู่ในช่วงอายุต่างกัน มีแรงจูงในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกัน
3. พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกัน
4. พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีประเภทการทำงานต่างกัน มีแรงจูงในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกัน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำเสนอตามลำดับสาระ ดังนี้ ความหมายของแรงจูงใจ ความสำคัญของแรงจูงใจ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ แนวคิดที่เกี่ยวกับเรื่องจูงใจในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย และการดำเนินงานของสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) เป็นคำซึ่งมาจากภาษาละตินว่า Movere อันหมายถึงการเคลื่อนไหว (to move) ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้สึกซึ่งไม่หยุดนิ่งอันยังผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2542: 83; อ้างอิงจาก Luthans. 1985: 183) นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลากหลายแตกต่างกัน ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2529: 156) ได้อธิบายว่าแรงจูงใจ หมายถึงความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้คนไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ แรงจูงใจเปรียบเสมือนพลังผลักดันให้คนใช้ความสามารถมากขึ้น สำหรับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 133) อธิบายไว้ในจิตวิทยาการบริหารงานบุคคลว่าแรงจูงใจ คือ พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม ทั้งยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มิพลังและทิศทางนั้นคือ แรงจูงใจจะนำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นให้คนมีการกระทำเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทาง ซึ่งตัวกระตุ้นอาจจะเป็นแรงจูงใจที่มาจากสิ่งเร้าภายนอก ซึ่งเรียกว่าแรงจูงใจภายนอก ส่วนลักษณะการกระทำอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายในนั้น ได้แก่ ผู้ที่แรงจูงใจภายนอกจะเป็นผู้ที่ทำอะไรที่ต้องการคำชม ต้องการการยอมรับหรือความเห็นชอบจากผู้อื่น ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่ค่อยเป็นตัวของตัวเอง ทำอะไรต้องคอยระมัดระวังต่อการยอมรับผู้อื่น คอยดูว่าผู้อื่นจะคิดอย่างไรกับตน ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่คอยพึ่งพาผู้อื่น มักจะทำดีหรือสร้างสัมพันธภาพเฉพาะบุคคลที่ทำประโยชน์ให้ มักจะทำดีเฉพาะที่มีคนเห็น ถ้าไม่มีคนรู้เห็นจะเกิดความท้อถอยและอาจจะเลิกทำดีต่อไป

ในขณะที่ ชนงกรณ์ กุณฑบุตร (2549: 172) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะใช้ ปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในของแต่ละบุคคลมาใช้ในการกระตุ้นให้พนักงานใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ในการทำงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ปัจจัยภายนอกได้แก่สิ่งต่างๆที่จะเป็นสิ่งกระตุ้น (Stimulus) จากภายนอก (Extrinsic) ทำให้บุคคลพึงพอใจและนำความสามารถของตนออกมาใช้ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแอนดริว (Andreas. 1970: 505) ให้ความหมายแรงจูงใจไว้สอดคล้องกัน 3 ประการ คือ แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรม เป็นสิ่งที่ชี้ทิศทางหรือแนวทางให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละคน และเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่

ส่วน เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 20-21) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน คือ

1. ความต้องการ (Needs) คือความไม่พอเพียง (Deficiency) หากพิจารณาในภาวะสมดุลของมนุษย์ (Homeostatic Sense) ความต้องการเกิดขึ้นเมื่อเกิดการไม่สมดุลทางด้านร่างกายหรือจิตใจ

2. แรงขับ (Drive) แรงขับจะถูกสร้างขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดน้อยลง ฮัล กล่าวว่า แรงขับเป็นพฤติกรรมที่จูงใจ เช่น ความต้องการน้ำและอาหารจะถูกแปลออกมาในรูปของแรงขับของความกระหาย และความหิว ความต้องการมีเพื่อน ซึ่งจะแปลออกมาในรูปของแรงขับที่ความต้องการจะมีคนคบหาสมาคมเป็นพวกพ้องด้วย

3. เป้าหมาย (Goals) จุดสุดท้ายของวงจรการจูงใจ คือเป้าหมายที่ใช้ในวงจรของการจูงใจ หมายถึงสิ่งหนึ่งที่จะเป็นอะไรก็ได้ที่สามารถช่วยให้บรรเทาความต้องการ และลดแรงขับให้น้อยลงได้ ดังนั้น การได้รับเป้าหมายอันหนึ่งจะหมายความว่าความถึงการทำให้สภาพทางด้านร่างกายหรือจิตใจฟื้นฟูสภาพที่มีความสมดุลและจะลดหรือขจัดแรงขับให้หมดไป

ลูธาน (Luthans. 1985: 183) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการ (Desire, Wants) ความต้องการจำเป็น (Needs) ความปรารถนา (Wishes) จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) แรงขับ (Drives) สิ่งจูงใจ (Incentives)

โดยที่วอลเตอร์ส (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548: 84; อ้างอิงจาก Walters. 1978: 218) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องการกระทำหรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรม ในลักษณะที่มีเป้าหมาย

ลอนดอนและบิตต้า (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548; อ้างอิงจาก London; & Bitta. 1988: 368) ให้นิยามไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในสภาวะสิ่งแวดล้อม

คินิคิ และวิลเลียมส์ (โคกษา อรัญวัตร. 2550: 197 แปลจาก Kinicki; & Williams. 2008) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาเริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการ ซึ่งความต้องการจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ

ฮัล (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2540: 20; อ้างอิงจาก Hull. n.d.) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นส่วนสำคัญในการทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายด้วยเหตุนี้จึงมีผู้สนใจศึกษาและจำแนกประเภทของแรงจูงใจไว้หลายแบบ เช่น นักจิตวิทยาได้จำแนกประเภทของแรงจูงใจตามการแสดงผลพฤติกรรมเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน หมายถึงการที่บุคคลเห็นคุณค่าของกิจกรรมที่ทำด้วยความเต็มใจ โดยถือว่าการบรรลุผลสำเร็จในกิจกรรมนั้นเป็นรางวัลอยู่ในตัว และแรงจูงใจภายนอก หมายถึง การกระทำกิจกรรมที่เกิดจากความมุ่งหวังผลจากสิ่งอื่นที่อยู่นอกเหนือจากกิจกรรมนั้น ไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในสิ่งนั้นเลยกล่าวโดยสรุป แรงจูงใจ หมายถึงปัจจัยที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ หรือตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตนเองต้องการ ตามที่ปรารถนาไว้ หรือปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ความสำคัญของแรงจูงใจ

วรูม (Vroom. 1970: 10) ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานเกี่ยวพฤติกรรมของคนสามารถพบได้ในชีวิตประจำวัน แรงจูงใจจึงมีความสำคัญโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคคลทำให้สภาวะที่ผลักดันและดึงให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมต่างกันออกไป ดังนั้นการทำความเข้าใจกระบวนการจูงใจ แนวคิดและทฤษฎีของแรงจูงใจจะช่วยให้บุคคลได้รับประโยชน์ในด้านต่างๆ ซึ่งแรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานเพราะการทำงานใดให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน ซึ่งพรรณราย ทริพย์ะประภา (2529: 64) กล่าวว่า การจูงใจเกิดจากสมมติฐานว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มที่ตามความสามารถที่มีอยู่ การปฏิบัติงาน (Job Performance) ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไปนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลเนื่องมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม (2527: 268) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจยังเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจโดยปกติบุคคลมีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่างโดยมีพฤติกรรมแตกต่างกันแต่พฤติกรรมเหล่านี้จะ

แสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันความสามารถของคนออกมาได้คือ แรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

การจูงใจเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มที่ตามความสามารถที่มีอยู่ การปฏิบัติงาน (Job Performance) ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไปนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลเนื่องมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้นด้วย (พรณราย ททรัพย์ะประภา. 2529: 64) ซึ่งแรงจูงใจยังเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจโดยปกติบุคคลมีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่างโดยมีพฤติกรรมแตกต่างกันแต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันความสามารถของคนออกมาได้คือ แรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแรงจูงใจยังเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจโดยปกติบุคคลมีความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่างโดยมีพฤติกรรมแตกต่างกันแต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันความสามารถของคนออกมาได้คือ แรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (อรุณ รักธรรม. 2527: 268)

สตีเยอร์และพอร์เตอร์ (Steers; & Porter. 1979: 68) ได้อธิบายว่า เมื่อบุคคลใดเริ่มทำงาน เขาอาจจะทำงานอย่างเต็มความสามารถหรือตั้งใจทำเพียงครั้งเดียว หรืออาจจะทำเพียงให้เห็นว่าได้ปฏิบัติหน้าที่แล้วนั้น การจูงใจจะช่วยกระตุ้นให้คนมีความพยายามในการทำงานมากขึ้น โดยผลของการปฏิบัติงาน (Job Performance) ของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ

1. ระดับของแรงจูงใจ
2. ความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัว
3. ความเข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน

ขณะที่ กิติมา ปรีดีดิกล (2529: 174) ได้ระบุถึงประโยชน์ของการจูงใจ ดังนี้

1. บุคลากรมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
2. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่
3. รู้จักหน้าที่ช่วยเหลือกัน
4. มีความสนใจในการสร้างสรรค์ มุ่งทำงานอย่างเต็มที่
5. สนใจและพอใจที่จะทำงานนั้น

สมคิด บางโม (2551: 177) ได้กล่าวว่า หลักสำคัญของการกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานหรือขยันทำงานนั้นจะต้องเป็นมาตรการหรือวิธีการที่ตั้งขึ้นแล้วจะมีพนักงานเพียงบางคนหรือบางส่วนเท่านั้น ที่ได้รับประโยชน์ไม่ใช่ได้ทุกคน หากทุกคนได้ประโยชน์ มาตรการนั้นจะกลายเป็นสวัสดิการ

ไม่ใช่แรงจูงใจหรือการกระตุ้นให้ทำงานแรงจูงใจที่ใช้กันทั่วไปมีหลายวิธี เช่น การให้ความดีความชอบ 2 ชั้น รางวัลพนักงานดีเด่น เบี้ยขยัน ค่าคอมมิชชั่น เป็นต้น ในขณะที่ สุปานี สฤณวณิช (2552: 156) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดจากการกระทำ คือ พนักงานมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจตั้งใจในการทำงาน พยายาม และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์กร ตลอดจนคนอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน แต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการทำงาน คนคนนั้นก็จะเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงาน สักแต่ทำงานออกมา ให้เสร็จพันตัวๆ ไป ผลงานที่ออกมาจึงมักมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์กร

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจ คือ สิ่งเร้าในการปฏิบัติงาน เป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรม ให้แต่ละบุคคลใช้ความสามารถในการดำเนินงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้งานบรรลุสัมฤทธิ์ผลตามที่ต้องการ

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจ เพื่อที่จะเป็นเครื่องมือที่ให้ผู้บริหารใช้เพื่อทำการวิเคราะห์แรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิเคราะห์ว่าระบบการจูงใจขององค์กรที่เป็นอยู่นั้นเหมาะสมกับความต้องการและแรงจูงใจของคนเหล่านั้นเพียงพอหรือไม่ และเนื่องจากมีบุคคลมีความซับซ้อนในสภาวะอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็น ความคาดหวังในสิ่งต่างๆ และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องจึงไม่สามารถมีทฤษฎีเพียงหนึ่งเดียวที่สามารถใช้อธิบายแรงจูงใจของมนุษย์ได้ ทฤษฎีแรงจูงใจมีมากมายหลายทฤษฎีและแตกต่างกันไป แต่จากการวิจัยพบว่าทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านั้นไม่ได้มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่างก็มีความคล้ายคลึง และมีความสัมพันธ์เกี่ยวของซึ่งกันและกัน (ธงชัย สันติวงษ์. 2529: 57) เพื่อผลสำเร็จของงาน แรงจูงใจเปรียบเสมือนแรงขับหรือแรงผลักดัน และเป็นความพยายามในการที่จะทำให้ความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรได้รับการตอบสนอง มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งได้นำเสนอ ดังนี้

แมททีสัน และอิวานเซวิช (ศิริพร จันทศรี. 2550: 28; อ้างอิงจาก Matteson; & Ivancevich. 2002: 151) ได้แบ่งทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ทฤษฎีในกลุ่มเนื้อหา (Content Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงปัจจัยภายในของบุคคลที่เป็นตัวก่อให้เกิดพลังที่จะทำการ กำหนดทิศทาง การคงอยู่หรือการหยุดพฤติกรรม กล่าวคือบอกถึง

ปัจจัยที่จะจูงใจให้มนุษย์อยากทำงาน ทฤษฎีในกลุ่มนี้จึงเกี่ยวข้องกับการระบุถึงสิ่งจูงใจในการทำงานของมนุษย์ และเป็นทฤษฎีที่ศึกษาถึงลำดับความต้องการสิ่งจูงใจของมนุษย์

2. ทฤษฎีในกลุ่มกระบวนการ (Process Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบาย วิเคราะห์ถึงกระบวนการที่ทำให้เกิดพลัง กำหนดทิศทาง การคงอยู่ และการหยุดพฤติกรรม โดยมีพื้นฐานอยู่บนแนวคิดในเรื่องความชอบ ความคาดหวังหรือรางวัล ความมานะพยายาม ผลงานและความสำเร็จ

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation) มาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ดังนี้คือ (ธงชัย สันติวงษ์. 2530: 383–385)

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียุ่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด นับตั้งแต่เกิดจนตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีไม่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น เป็นสิ่งจูงใจทางพฤติกรรม
3. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูง ตามลำดับของความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะตามมา และเรียกร้องให้มีการตอบสนอง

มาสโลว์ ได้สรุปว่าการจูงใจจะมีลักษณะที่เป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความต้องการนี้ก็คือ “Hierarchy of Needs” ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น 5 ประการ ดังนี้ คือ

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการให้ชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุดหนุนเหมาะสม เป็นต้น
2. ความต้องการด้านความปลอดภัย หรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ภายหลังความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเริ่มคิดถึงความมั่นคงในอาชีพ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belongingness Needs) ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ ต้องการคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น เป็นต้น
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) ความต้องการมีฐานะเด่นในสังคม เป็นที่ยอมรับ ได้รับการยกย่องสรรเสริญจากบุคคลอื่น ๆ ทั่วไป
5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Self-Actualization Needs) ของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามที่ตนนึกคิด

ความต้องการของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลยังมีความต้องการทางกายอยู่ บุคคลจะมุ่งทำงาน มุ่งความปลอดภัย เมื่อตนเองปลอดภัย

แล้วก็จะเกิดความผูกพันในสังคม พยายามให้กลุ่มยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มของสังคม หลังจากนั้นความต้องการด้านความสมหวังในชีวิตจะมีความรุนแรงขึ้น บุคคลจึงพยายามแสดงความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ฉะนั้นความต้องการจึงเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำงานเพื่อที่จะได้ประสบความสำเร็จที่คาดหวังไว้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2530: 383–385)

ความต้องการขั้นสูง	ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่างต้องการที่จะได้รับสิ่งต่าง ๆ อย่างหรือเป็นอะไร ตามที่ตนปรารถนา
	ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม : ต้องการที่จะได้รับการยกย่อง สรรเสริญ มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นๆ
ความต้องการขั้นต่ำ	ความต้องการทางด้านสังคม : ต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากสังคม
	ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง: ต้องการที่จะให้พ้นหรือปลอดภัยจากอันตราย ความเจ็บปวดและการอดอยากต่างๆ
ความต้องการทางด้านร่างกาย: เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน เป็นความต้องการที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ความต้องการทางเพศ การพักผ่อน ฯลฯ	

ภาพประกอบ 1 ลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์. (2530: 384)

ทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer E.R.G. Theory) ทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์นั้น มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีของมาสโลว์ แต่จะมีเนื้อหาบางประการแตกต่างกันซึ่งเทพนม เมืองแมน และสวีก สุวรรณ (2540: 26–27) สรุปว่าอัลเดอร์เฟอร์ จำแนกความต้องการของมนุษย์เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการเพื่อดำรงชีวิต (Existing Needs) ความต้องการที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้รวมความต้องการด้านกายภาพกับความต้องการทางด้านความปลอดภัยทางด้านวัตถุที่อธิบายถึงความต้องการสองขั้นแรกในทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์เข้าไว้ด้วยกัน
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการในด้านการที่จะมีสัมพันธกับบุคคลอื่น ๆ อาทิ กับสมาชิกภายในครอบครัว กับเพื่อนร่วมงาน กับเพื่อน กับบุคคลที่ตนเองมีความเกี่ยวพันด้วย

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ความต้องการนี้เป็นผลจากการที่บุคคลมีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับสภาพแวดล้อม อาทิ ครอบครัว งาน และกิจกรรมด้านสันติภาพ ความพอใจในการเจริญก้าวหน้าได้มาจากการที่บุคคลนั้นเผชิญปัญหาในสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคคลได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory) ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกว่า “ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y” ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้เปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน ดังนี้ (พรณราย ทรัพย์ะประภา. 2529: 47–48) ทฤษฎี X เป็นแนวทางของสมัยเดิมที่มีสมมติฐานว่า โดยพื้นฐานแล้วคนจะมีลักษณะเกียจคร้าน เลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงต้องมีการบังคับให้ทำงาน มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ทฤษฎีนี้กล่าวว่า คนเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งในการผลิตเช่นเดียวกับเงินทุน หรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการผลิต ผู้บริหารจะมีหน้าที่ควบคุม คนจะถูกจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงินและผลประโยชน์พิเศษอื่นๆ รางวัลจะทำหน้าที่จูงใจคนงานให้ทำงานดีขึ้นถ้ารางวัลนั้นให้เฉพาะเมื่อเขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะถูกคุกคามด้วยการลงโทษเป็นประการสำคัญ เมื่อพวกเขาไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ผู้บริหารหรือองค์กรต้องการ ดังนั้นในสังคมใดก็ตามที่ระดับการครองชีพของประชาชนค่อนข้างต่ำและมีภาวะขาดแคลนแล้ว ทฤษฎี X จะถูกนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีในแนวทางใหม่มีสมมติฐานว่า โดยพื้นฐานแล้วคนมักมีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ สนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบ ดังนั้น หน้าที่ของฝ่ายบริหารคือ การจัดองค์ประกอบต่าง ๆ ในการผลิต คือ เงินทุน วัตถุดิบ อุปกรณ์ต่าง ๆ และคนรวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสม ตลอดจนจัดวิธีการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้พวกเขาสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาได้ ตามทฤษฎี Y คนมิใช่ผู้เกียจคร้านหรือไร้ไหวจใจไม่ได้ แต่คนมีความสามารถในการสั่งการ ริเริ่มการทำงานได้ด้วยตนเอง ถ้าหากเขาได้รับแรงจูงใจอย่างเหมาะสม คนมีศักยภาพที่จะกระตุ้นหรือจูงใจตนเอง มีความรับผิดชอบ และพัฒนาความสามารถของตนเอง ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎี Y จะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวดแต่จะพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ควบคุมตัวเองในการทำงานมากขึ้น ซึ่งอาจจะตอบสนองความต้องการด้านความมีชื่อเสียงและความสมหวังในชีวิตได้ ดังนั้น ทฤษฎี Y จึงมีความเหมาะสมในสังคมประชาธิปไตย ซึ่งคนมีระดับการศึกษาและมาตรฐานในการครองชีพค่อนข้างสูง รวมทั้งมีโอกาเลือกการทำงานได้มากกว่า

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Theory) (เทพนม เมืองแมน; และสวิง สุวรรณ. 2540: 38; อ้างอิงจาก Herzberg; et al. 1959: 176) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร มีชื่อเรียกหลายชื่อ คือ Motivation – Maintenance Theory, Dual Factor Theory หรือ Motivation – Hygiene Theory ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาวิจัยของ

เฮอริซเบิร์ก และคณะ ได้ทำการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกรจำนวนประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่งในเมืองพิตสเบิร์ก (Pittsburg) ผลสรุปคือมีปัจจัยเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของพนักงาน 2 ประเภท คือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) และปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) แนวความคิดตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริซเบิร์ก สรุป ดังนี้

1. มีมิติที่แตกต่างกันอยู่ 2 มิติเกี่ยวกับปัญหาการจูงใจ ด้านหนึ่งเป็นองค์ประกอบที่เป็นได้ทั้งสาเหตุของความไม่พอใจและสามารถป้องกันความไม่พอใจด้วย Herzberg เรียกองค์ประกอบเหล่านี้ว่าองค์ประกอบเสริมแรงหรือองค์ประกอบส่งเสริม (Hygiene Factors) องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบภายนอก (Extrinsic Factors) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นองค์ประกอบที่จูงใจ (Motivational Factors) ถ้าหากว่ามีองค์ประกอบของการจูงใจอยู่แล้ว ก็จะสามารถนำไปสู่การมีทัศนคติทางด้านบวกและการจูงใจที่แท้จริงได้ องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบภายใน (Intrinsic Factors)

2. องค์ประกอบส่งเสริม (Hygiene Factors) หรือ ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่สามารถเป็นสาเหตุของความไม่พอใจ กล่าวคือ เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น แต่มิได้เป็นสิ่งจูงใจแต่อย่างใด การให้ความสนใจหรือระมัดระวังต่อปัจจัย ค้ำจุนนี้เป็นสิ่งจำเป็น แต่ก็ยังเป็นเงื่อนไขที่ไม่เพียงพอจะใช้ในการจูงใจให้คนมีผลผลิตมากขึ้นได้ ปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วย นโยบายของบริษัทและการบริหาร การบังคับบัญชาหรือการนิเทศ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน รายได้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา สถานะ และความมั่นคงในชีวิต

3. องค์ประกอบที่จูงใจ (Motivation Factors) หรือปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่สร้างทัศนคติทางบวกให้เกิดขึ้นกับพนักงานปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติประกอบด้วยความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของตัวงาน ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้า และความเจริญงอกงามในตนเองและอาชีพ

ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่อยู่ภายในความคิดหรือจิตใจ (Intrinsic Factors) ในขณะที่ปัจจัยภายนอก (Extrinsic Factors) จะเป็นตัวแทนของปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยค้ำจุนมิได้เป็นสิ่งจูงใจพนักงาน แต่ถ้าบกพร่องไปเมื่อใดหรือไม่มีปัจจัยนี้แล้วย่อมจะก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานได้ ตัวอย่างที่พบเห็นเสมอ ๆ คือ การนัดหยุดงานของพนักงานในโรงงาน หรือสถานประกอบการหลายแห่งที่มีสาเหตุมาจากเรื่องเงินหรือค่าตอบแทน เป็นประการสำคัญที่สุด ยังไม่เคยพบว่าพนักงานเรียกร้องขอความรับผิดชอบในงานของตนให้มากขึ้นเลย ปัจจัยค้ำจุนที่จัดให้ในรูปของการลาพัก ลาป่วย และโครงการที่เกี่ยวกับสวัสดิการและสุขภาพของพนักงานนั้น ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าจะเป็นแรงจูงใจพนักงานได้ แต่แท้จริงแล้วเป็นเพียงสิ่งที่ค้ำจุนหรือบำรุงรักษาไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจขึ้นเท่านั้น แม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะ

ช่วยดึงดูดใจให้คนดีเข้าทำงานในตอนเริ่มแรก แต่ก็ดำรงสภาพนี้ไม่นาน ซึ่งก็จะมีผลต่อการจูงใจในระดับธรรมดาเท่านั้น การจูงใจให้เกินระดับธรรมดานั้นคือ การตอบสนองของความต้องการด้านเกียรติยศ ชื่อเสียงและความสำเร็จตามปรารถนา

ในทัศนะของเฮิร์ซเบิร์กและคณะ (Herzberg; et al. 1959: 45 – 49) ปัจจัยจูงใจนั้นถ้าขาดไปแล้วมิได้ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานแต่อย่างใด แต่พนักงานเหล่านั้นจะไม่ได้รับแรงจูงใจในการทำงาน ตัวอย่างเช่น นาย ก เป็นคนงานรดน้ำต้นไม้และสนามหญ้าของที่ทำงานแห่งหนึ่ง ถ้านาย ก มีความรู้สึกว่าเขามีโอกาสก้าวหน้า เช่น อาจได้เป็นผู้ทำสวนหรือออกแบบจัดสวน เขาก็จะมีความพอใจในการทำงานมากขึ้นและเป็นแรงจูงใจให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่แม้ว่ายังไม่มีโอกาสสำหรับความก้าวหน้าก็มีได้หมายความว่าเขาจะไม่พอใจในงานที่ทำกล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่เรียกว่า “ปัจจัยค้ำจุน” นั้นจะมีผลกระทบต่อนความไม่พอใจในงานที่ทำ ส่วน “ปัจจัยจูงใจ” จะมีผลกระทบต่อนความพึงพอใจในงานที่ทำซึ่งปัจจัยค้ำจุนจะช่วยทำให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งทำให้เกิดความไม่พอใจต่าง ๆ ส่วนปัจจัยจูงใจจะทำให้คนมีความสุขหรือความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ จากข้อสมมติฐานเดิมของทฤษฎีแรงจูงใจที่มักจะกล่าวว่าสิ่งจูงใจทางการเงิน การปรับปรุงในเรื่องความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นการจูงใจให้มีการเพิ่มขึ้นของผลผลิตนั้น ขณะนี้ได้รับการเปลี่ยนแปลงและทำให้ได้รับทราบว่าปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 2

สิ่งที่สร้างความไม่พอใจในงาน (Dissatisfied or Hygiene)	สิ่งที่สร้างความพอใจงาน (Satisfied or Motivators)
นโยบายและการบริหารขององค์กร การนิเทศงาน / เทคนิคของการทำงาน เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพของการทำงาน / ชีวิตส่วนตัว สถานภาพ / ความมั่นคงในชีวิต	ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่อง ลักษณะของตัวงาน ความรับผิดชอบ การมีโอกาสก้าวหน้า ความเจริญงอกงามในตนเองและอาชีพ

ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พอใจและความพอใจในงาน

ที่มา : เฮิร์ซเบิร์กและคณะ (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2540: 39; อ้างอิงจาก Herzberg; et al. 1959.)

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2555: 224; อ้างอิงจาก McClelland. n.d.) เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการ

ความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโต แมคเคลแลนด์ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ จากการศึกษาวิจัยของแมคเคลแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีความต้องการ 3 ประการที่ได้ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement - nach) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nach) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation - naff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (need for power - npower) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิธีการเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีคุณลักษณะงานของแฮคแมน – โอลด์แฮม (Job Characteristics Theory) ฟิชเชอร์ และคณะ (Fisher; et al. 1990: 75 – 76) กล่าวว่า ลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปจะทำให้พนักงานมีประสบการณ์ในงานและมีผลผลิตที่มากขึ้น และมีคุณลักษณะเด่นของงาน 5 ประการที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ตลอดจนมีความพึงพอใจในงานด้วย คุณลักษณะงานดังกล่าว คือ

1. ความหลากหลายในงาน (Skill Variety)
2. ความชัดเจนของงาน (Task Identification) หมายถึง งานที่สามารถมองเห็นผลสำเร็จของชิ้นงานได้
3. ความสำคัญของงาน (Task Significance)
4. ความมีอิสระในงาน (Autonomy)
5. การทราบผลป้อนกลับ (Feedback)

ด้วยคุณลักษณะ 5 ประการเหล่านี้จะตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคลในด้านการควบคุมด้วยตนเอง การทราบผลการทำงานและการมีความหมายของงาน เพราะเมื่องานนั้นทำให้บุคคลมีความพึงพอใจ บุคคลก็จะทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้นซึ่งพวกเขาสามารถทำได้ด้วยความมานะและความภาคภูมิใจ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีนี้มีหลากหลายแนวคิด ที่บ่งบอกคุณภาพชีวิตของการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงานอย่างมาก ตามด้วยองค์ประกอบต่างๆ ของปัจจัยคำจูนนั้น การจูงใจจึงเป็นเปรียบเป็นความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญให้บุคลากรแสดงออกมาทางพฤติกรรม จะทำให้คนมีความสุขหรือความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ตามที่ทฤษฎีแรงจูงใจมักจะกล่าวว่าการเงิน การมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นการแรงจูงใจที่ทำให้เพิ่มขึ้นตามผลผลิตหรือเนื้องานนั้นๆ

แนวคิดที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552: 156) กล่าวว่า แรงจูงใจในองค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ส่วน คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) ในเรื่องต่างๆ เช่น บุคลิกภาพ ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ความสามารถในการรับรู้และความคาดหวังต่างๆ ตลอดจนความแตกต่างในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ จะมีผลต่อแรงจูงใจของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป

2. ปัจจัยในเรื่องงาน เช่น อาชีพงานที่แตกต่างกัน หรือคุณลักษณะและธรรมชาติของงานที่แตกต่างกันในด้านความท้าทาย ความน่าสนใจ ความรู้สึกที่จะได้ประสบความสำเร็จจากงานเหล่านี้ จะทำให้งานนั้นมีผลต่อการจูงใจต่างกัน ซึ่งทฤษฎีของเฮอริสเบอร์ก ได้กล่าวถึงเรื่องนี้มาก

3. ปัจจัยต่างๆ ขององค์การเช่น โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมขององค์การ บรรทัดฐานนโยบายและระเบียบต่าง จะมีผลต่อบรรยากาศและโอกาสของพนักงานจึงทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันออกไป

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 31) ได้กล่าวถึง การปฏิบัติงานที่จะให้งานมีประสิทธิภาพ จะต้องอาศัยองค์ประกอบของการทำงาน ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

1. ทิศทาง (Direction) จะเกี่ยวข้องกับทางเลือกที่บุคคลตัดสินใจเลือกเมื่อเผชิญกับทางเลือกต่างๆ ในการแสดงพฤติกรรม

2. ความหนักแน่น (Intensity) เป็นความเข้มแข็งที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อทิศทางหรือทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเลือก ซึ่งจะก่อให้เกิดความพยายามในการกระทำที่อาจจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

3. ความเพียรพยายาม (Persistence) เป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารที่นอกจากจะต้องช่วยกำหนดทิศทางและความหนักแน่นในความต้องการของบุคคลแล้ว ยังต้องสร้างความเพียรพยายามให้บุคคลปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ เสนาะ ตีเยาวร์ (2558: ออนไลน์) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสำเร็จในการทำงานขึ้นได้ขึ้นหนึ่งอาจจำแนกได้เป็นความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน ในการทำงานอย่างมีระบบ มีลำดับขั้นตอน
2. การจัดงบประมาณ ที่ใช้สนับสนุนในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย
3. คน การใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูง (เกิดการทุ่มเททั้งร่างกาย และ แรงใจ)
4. ความชัดเจนในการสร้างความเข้าใจตรงกันในเรื่องของวิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goal) ในกลุ่มผู้ร่วมงาน
5. การจัดการวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบ และสนับสนุนในการปฏิบัติ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง
6. เวลาที่เหมาะสมที่ใช้ในการปฏิบัติ ตั้งแต่เริ่มการปฏิบัติงาน จนสำเร็จลุล่วง ฯลฯ

สรุปได้ว่า แนวคิดที่เกี่ยวกับเรื่องจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดหลักในการทำให้บุคคลใช้ความสามารถเพื่อไปสู่ความสำเร็จของงาน มีการวางแผน การจัดเตรียมการ งบประมาณ แล้วจึงเกิดผลผลิตของการปฏิบัติงาน ร่วมกันทำงานเป็นปัจจัยที่มากกระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ หรือเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

องค์ประกอบในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในสถาบันอุดมศึกษามีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน คือ

1. ด้านสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย สภาพที่เหมาะสม ความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ความพร้อมของเครื่องมือ ซึ่งจากงานวิจัยของ มุฮัมมัด อะบูบาก้า มาวอลี และอับดุลลา ยูซุฟ บาบานดาโก (Mohammed Abubakar Mawoli; & Abdullahi Yusuf Babandako. 2559: ออนไลน์) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินผลแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความไม่พึงพอใจในงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของ

บุคลากรทางการศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสามารถเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ สอดคล้องกับ สุภาภรณ์ โชติชญาณ์ (2555: 83) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย มีความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยของ สุภาภรณ์ ปาละนันท์ (2554: 127) เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า บุคลากรวิทยาลัยชุมชนที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชนที่มีสถานที่ตั้งแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยบุคลากรวิทยาลัยชุมชนที่ปฏิบัติงานกับวิทยาลัยชุมชนที่ปฏิบัติงานกับวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ภาคกลางและภาคใต้มีแรงจูงใจในปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมแตกต่างกับบุคลากรวิทยาลัยชุมชนที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชนภาคเหนือ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์การที่เหมาะสมแก่การทำงาน หรือความสะดวกสบายในการทำงาน รวมถึงความสะดวกในการเดินทาง สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ วัสดุอุปกรณ์ให้การทำงาน บรรยากาศ และสถานที่ที่ใช้ในการทำงาน

2. ด้านลักษณะงาน

ลักษณะของงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน หากงานตรงกับความรู้ความสามารถจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ จารุภรณ์ เกาตะทัต (2528: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนองจากการทำงานในระดับสูง โดยเฉพาะปัจจัยลักษณะงานที่น่าสนใจและการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถ ในส่วนของปาริชาติ เตชะนันท์ (2556: 118) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน (ส่วนงาน) กรณีศึกษา คณะแพทยศาสตร์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล (พศ.) ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่าแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 โดยค่าเฉลี่ยแรงจูงใจสูงสุดคือด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และสมยศ นาวิการ (2544: 40) ที่กล่าวว่า เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกัน รวมถึงความสนใจในลักษณะงาน

ตามที่ตนเองถนัด ดังนั้นการที่พนักงานได้ทำงานตรงกับลักษณะงานที่ตนเองชอบหรือถนัด ย่อมมีผลทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและมีความภาคภูมิใจเมื่องานที่ตนรับผิดชอบบรรลุเป้าหมาย ส่วนสุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่งานวิจัยของ ทิพมาศ แก้วชิม (2542: 52) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า อาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ ธีรารัตน พลหาญ (2543: 8) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติงาน หมายถึงความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะงานในหน้าที่รับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเปิดโอกาสในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน งานที่มีความท้าทาย การให้อิสระในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะงาน คือ การปฏิบัติ งานตรงต่อตำแหน่ง และความถนัดของพนักงาน มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย ขั้นตอนการทำงาน การแก้ไขปัญหา การมีอิสระในการตัดสินใจ และปริมาณที่เหมาะสม

3. ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

ในการปฏิบัติงาน บุคลากรต้องมีการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพให้การทำงานของบุคลากร ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยของ ขวัญจิรา ทองนำ (2547: 104) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร พบว่า สัมพันธภาพระหว่างข้าราชการครูกับผู้บังคับบัญชา ส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในความรู้ความสามารถ และเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูได้แสดงความคิดเห็น หรือแสดงความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีน้ำใจ และให้ความช่วยเหลือแก่ข้าราชการครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และสัมพันธภาพระหว่างข้าราชการครูกับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวก กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ทั้งนี้เป็นเพราะข้าราชการครูวิทยาลัยนาฏศิลป์มีความสนิทสนมกัน มีความเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ถึงแม้มีปัญหาในการปฏิบัติงานบ้างเนื่องจากอาจมีแนวคิดไม่ตรงกัน แต่ข้าราชการครูทุกคนก็สามารถปฏิบัติงานร่วมกันและทำให้งานประสบผลสำเร็จได้ ส่วน บัณฑิต ผึ้งนิรันดร์ (2550: 83) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึง

พอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ภาวะผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับ ชูตภา จีประสิทธิ์ (2555: 100 – 101) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยดุริยางคศิลป์

มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา พบว่า ด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว บุคลากรวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายาให้ความสำคัญในระดับมากทั้ง 4 ข้อ และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานโดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว บุคลากรวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายาให้ความสำคัญในระดับมากทั้ง 4 ข้อ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมหาวิทยาลัยกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน คือ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกัน ความสามัคคี บรรยากาศในการทำงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือกัน

4. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

เงินเดือนและสวัสดิการเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยของ ปรียาพรรณ ละอองนวล (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่างที่มีรายได้ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในชีวิต และด้านความคาดหวัง โดยรวมแตกต่างกัน สอดคล้องกับ สุพัตรา สุภาพ (2536: 36) ได้กล่าวไว้ว่า ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน หรือถ้ารู้ได้ว่าค่าตอบแทนมาก ก็ยิ่งอยากทุ่มเททำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในที่ยอยากทำงานหรือไม่อยากทำงาน และ วลี จันทรินทร์ (2551: 112) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางที่แตกต่างกันมาก คือ บุคลากรที่มีอายุน้อย ระดับการศึกษาน้อย ระดับการศึกษาน้อย จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุมาก ระดับการศึกษามาก ระดับหรือเทียบเท่ามาก และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า โดยที่ พันธ์ หันนาครินทร์ (2542: 104) ได้กล่าวไว้ว่า ค่าตอบแทนที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานถือเป็นความสำคัญยิ่งเพราะเป็นสิ่งที่จะสนองตอบต่อความต้องการส่วนบุคคล ทั้งในด้านเศรษฐกิจและกิจส่วนตัว ค่าตอบแทนเป็นเครื่องล่อใจในการทำงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า คำตอบแทนที่มหาวิทยาลัยจ่ายให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานให้แก่มหาวิทยาลัย มีทั้งในรูปแบบของเงินเดือน เงินช่วยเหลือ และบริการต่างๆ ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

5. ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 59) ได้กล่าวว่า บุคคลมีความปรารถนาที่จะมีความเจริญเติบโต หรือมีความเจริญงอกงามในชีวิต มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีจุดมุ่งหมาย และมีเป้าหมาย ดังนั้นในการปฏิบัติงานนั้น บุคคลย่อมต้องการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปสู่ระดับที่สูงกว่าเดิม ซึ่งความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนี้นับเป็นแรงจูงใจสำคัญในการที่จะกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงาน ซึ่งจากการศึกษาวิจัยของ พิตแมน (ฐากร ปาละนันท์. 2554: 38; อ้างอิงจาก Pitman. 1990) สรุปว่า ผู้จัดการมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศที่จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลลัพธ์ขององค์กรและตัวของพนักงานเอง บุคคลถูกจูงใจให้ทำหลาย ๆ สิ่งหลาย ๆ อย่างเพื่อหลาย ๆ เหตุผล เพื่อพัฒนาความเกี่ยวพันระหว่างสิ่งที่บริษัทต้องการให้บุคคลทำกับสิ่งที่บุคคลต้องการจะทำ พนักงานต้องเชื่อว่าผู้จัดการสามารถให้ในสิ่งที่พวกเขาต้องการได้ พวกเขาสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่บริษัทต้องการ ความพยายามของพวกเขาจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน รางวัลที่จะได้นั้นมีค่าควรกับความพยายามและผลการปฏิบัติงานของพวกเขาสามารถพัฒนาหรือเพิ่มพูนความเข้าใจนี้ได้ โดยการบอกกับพนักงานถึงเหตุผลของการอนุญาตให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมในการทำงาน มีความสอดคล้องกับ ศรีธัญญา ยงรัตนกิจ (2552: 91) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พบว่า ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุนวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่เป็นแรงจูงใจในลำดับแรก คือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ รองลงมา คือ การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้ลาศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน ประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนางานของตนเอง และการได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการต้องเป็นไปตามระเบียบขั้นตอน และต้องมีตำแหน่งรองรับ จึงจะสามารถเลื่อนตำแหน่งงานได้ ทำให้ข้าราชการสายสนับสนุนบางส่วนมีความรู้สึกการได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลานานตามแต่โอกาสของตำแหน่งงานที่มี อีกทั้งข้าราชการยังมีความรู้สึกว่าการเลื่อนขั้นเงินเดือนยังขาดระบบการพิจารณาที่น่าเชื่อถือได้ ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความโปร่งใสและเป็นธรรมในการพิจารณาถึงแม้ว่าจะมีการเปิดเผยผลการพิจารณามากขึ้นก็ตาม

ซึ่งอาจเนื่องมาจากความเชื่อและความรู้สึกของการเลื่อนตำแหน่งในระบบราชการไทยทั้งในระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ และในส่วนของความมั่นคง เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 54 - 61) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีส่วนในการจูงใจให้คนอยากทำงาน คือ ความมั่นคงและความปลอดภัย ปวราภรณ์ที่จะหลุดพ้นความกลัวในสิ่งต่างๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่ง การถูกลดตำแหน่ง และการสูญเสียรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่ในจิตของทุกคน ระดับความต้องการของบุคคลในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย จะเป็นสิ่งสำคัญกว่าสิ่งอื่นๆ ซึ่งบุคคลประเภทนี้จะมีความอดกลั้นต่อความไม่สะดวก และการทำงานที่ไม่ยุติธรรมได้ เนื่องจากต้องการที่จะมีงานทำ หรือเพียงเพื่อกลัวว่าจะเสียโอกาสที่จะได้เงินตอบแทน คือ บำเหน็จบำนาญตอนออกจากงานที่มั่นคง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการที่พนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการศึกษาฝึกอบรม และความเชื่อมั่นในตำแหน่งหน้าที่และโอกาสเจริญก้าวหน้าในอนาคต รวมทั้งการทำงานในหน่วยงานจนเกษียณอายุ เป็นแรงจูงใจที่มีความสำคัญและองค์ประกอบในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ในแต่ละด้านถือเป็นสิ่งสำคัญของการขับเคลื่อนบุคคลให้มีพฤติกรรมการทำงานทั้งหมดเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้ แรงจูงใจจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและมีความจำเป็นสำหรับหน่วยงานที่ต้องการประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นวิธีที่จูงใจพนักงานทั้งหมดในเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถของบุคคล

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

การจูงใจบุคคลนั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและประสานสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการ คือ เมื่อบุคคลต้องการ (Need) ก็จะเกิดแรงกระตุ้นหรือแรงขับ (Need) ขึ้นในร่างกายและจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Need) หรือเพื่อให้ได้สิ่งล่อใจ (Need) หรือสิ่งจูงใจ (Need) ตามที่ต้องการ ดังนั้น สิ่งล่อใจหรือสิ่งที่จูงใจนับเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ได้ถือว่าลักษณะของปัจจัยส่วนบุคคลนั้นมีสำคัญแตกต่างกัน เพื่อเป็นการตอบสนองของความต้องการได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วย

1. เพศ

เพศเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2548: 102) บุคคลเพศชายและเพศหญิงอาจมีความสามารถในการทำงานที่แตกต่างกัน เพศหญิงอาจมีความสามารถและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศชาย

สอดคล้องกับ อาร์ พันธ์มณี (2544: 33) กล่าวว่า ีความแตกต่างทางเพศ หมายถึง ความแตกต่างในเรื่องต่างๆ ทางเพศชายและเพศหญิง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมส่วนสำคัญในการกำหนดบทบาทของหญิงและชายให้แตกต่างกัน เช่น บางวัฒนธรรมถือว่า ชายเป็นช้างเท้าหน้า หญิงเป็นช้างเท้าหลัง หรือชายเป็นผู้นำ หญิงเป็นผู้ตาม เป็นต้น หรือในบางวัฒนธรรมเชื่อว่าผู้ชายต้องเข้มแข็ง อดทนอ่อนแอไม่ได้ ผู้หญิงเป็นผู้ที่อ่อนแอกว่า หรือผู้ชายมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากกว่าผู้หญิงเพราะในบางตำแหน่งไม่เปิดให้ผู้หญิงทำงานในตำแหน่งที่การงานสูงกว่า ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการแสดงความคิดเห็นความแตกต่างระหว่างเพศ โดยมีเรื่องของวัฒนธรรมเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังที่ สุภากร ปาละนันท์ (2554: 115) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า บุคลากรวิทยาลัยชุมชนที่เพศชายและเพศหญิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านผู้บังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านการยอมรับนับถือ ที่บุคลากรวิทยาลัยชุมชนมีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง และสมโภชน์ พรรณรายณ์ นรินทร์ เข้มเพชร และปรียาพรรณ ละอองนวล (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่างที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในชีวิต และด้านความคาดหวัง โดยรวมแตกต่างกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า เพศ เป็นปัจจัยมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัย ที่มีประสิทธิภาพของตัวบุคคลโดยเพศมีการแบ่งประเภททางด้านปฏิบัติงานทั้งทางด้านเอกสาร ที่ต้องการความละเอียด หรือการลงมือปฏิบัติงานที่ต้องใช้พลังงาน จึงทำให้เพศเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

2. อายุ

แมสเลส (วารินทร์ สายโอบเอื้อ และสุณีย์ ธีรดากร. 2533: 66; อ้างอิงจาก Maslach. 1986: 60) กล่าวว่า ผู้ที่มีอายุมากจะมีประสบการณ์กับบุคคลหลายประเภท มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง มีความสุขุมรอบคอบรู้จักชีวิต มองชีวิตกว้างไกล และลึกซึ้งมากขึ้น สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงได้ดีกว่าผู้ที่มีอายุน้อย สอดคล้องกับ เบญจมาภรณ์ มะวิญญู (2545: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายโรงงานรังสิต บริษัทไทยน้ำทิพย์ จำกัด พบว่า พนักงานงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยที่ ธวัชชัย จิตวารินทร์ (2555: 73) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยชุมชนในเขตภาคใต้ พบว่า ข้าราชการวิทยาลัยชุมชนเขตภาคใต้ในช่วงอายุต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับแรงจูงใจใน

ภาพรวมแตกต่างกัน เพราะอายุของบุคคลนับเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติของบุคคล โดยข้าราชการครูวิทยาลัษชุมชนในเขตภาคใต้ในช่วงอายุ 21 – 30 ปี และช่วงอายุ 31 – 40 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับแรงงใจในภาพรวมมากกว่าข้าราชการครูในช่วงอายุ 51 – 60 ปี โดยข้าราชการครูวิทยาลัษชุมชนในเขตภาคใต้ในช่วงอายุ 31 – 40 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับแรงงใจในภาพรวมมากกว่าช่วงอายุอื่น ๆ นอกจากนี้ เกษสุดา ต้นซุน (2545: 30) ได้กล่าวว่า ปัจจัยด้านอายุส่งผลต่อแรงงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คนที่มีอายุต่างกันก็ย่อมมีความรู้สึกต่อการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันไปด้วย และจุฑามาศ แยมยลศรี (2549: 54) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีแรงงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 แต่ในรายข้อ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่อายุแตกต่างกัน จะมีแรงงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่างกัน ในปัจจัยจใจ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และปัจจัยค้ำจุน คือ ด้านนโยบาย การบริหารและการปกครองบังคับบัญชา และด้านความมั่นคงในอาชีพ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า อายุเป็นปัจจัยที่แสดงถึงวุฒิภาวะ และประสบการณ์ในการดำเนินชีวิต พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิด การตัดสินใจที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อแรงงใจในการปฏิบัติงาน

3. ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษาของบุคคลมีผลต่อการรับรู้ข้อมูล การแปรข้อมูล และการวิเคราะห์ปัญหา โดยเรียนรู สตรีย (รุ่ง แก้วแดงและ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร. 2546: 197; อ้างอิงจาก Steers. 1977: 53) เป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อแรงงใจในการปฏิบัติงาน เพราะระดับการศึกษาจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรที่มีผู้ปฏิบัติงานมีระดับการศึกษาสูง มักจะมีความก้าวหน้ามากกว่า เพราะผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นจะนำความรู้ที่ได้จากการศึกษานำมาพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ พัสณี จันทรสวัสดิ์ (2551: 89) ศึกษาเรื่องความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล พบว่า ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล จำเป็นต้องใช้คุณวุฒิที่หลากหลาย เพราะลักษณะงานในแต่ละงานมีความแตกต่างกันตามความจำเป็นของงานนั้นๆ และการที่บุคลากรมีระดับการศึกษาสูงที่สุดที่แตกต่างกันนี้ ทำให้มีระดับความต้องการในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ทิพมาศ แก้วซิม (2542: 86) ได้ศึกษาเรื่องแรงงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒผลการวิจัยพบว่า อาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีแรงงใจในการปฏิบัติงานด้าน

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความรับผิดชอบสูงกว่าอาจารย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และสุภากร ปาละนันท์ (2554: 115) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า บุคลากรวิทยาลัยชุมชนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผู้บังคับบัญชา ที่บุคลากรวิทยาลัยชุมชนมีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ระดับการศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญทางด้านพื้นฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

4. ประสิทธิภาพในการทำงาน

ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น แบนดูรา (วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี. 2542: 177; อ้างอิงจาก Bandura. 1977: 81-82) ได้กล่าวว่า ถือเป็นประสิทธิภาพที่จะประสบความสำเร็จเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลพัฒนาการรับรู้และความสามารถเพราะสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับความรอบรู้หรือความชำนาญในสิ่งที่ทำสำเร็จ การได้รับความสำเร็จได้สร้างความเชื่อที่เข้มแข็งและความสามารถต้องอาศัยการได้รับประสบการณ์ จากการศึกษาวิจัยของ เกษสุดา ต้นขุน (2545: 32) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไป ผู้ที่มีประสิทธิภาพมากน้อยต่างกันก็อาจจะมีทักษะ ความสามารถต่างกัน ซึ่งทำให้ปฏิบัติงานได้แตกต่างกัน สอดคล้องกับ สุภากร ปาละนันท์ (2554: 116) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า บุคลากรวิทยาลัยชุมชนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ ด้านความสำเร็จในงาน ที่บุคลากรวิทยาลัยชุมชนมีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง ส่วน กาญจนา ตรีรัตน์ (2549: 92) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพทำงาน 1 – 5 ปี ประสิทธิภาพทำงาน 6 – 10 ปี และประสิทธิภาพทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน คือ บุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจ

มากกว่ากลุ่มอื่น รองลงมาคือ บุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์ทำงาน 6 – 10 ปี และต่ำที่สุดคือ บุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์ทำงาน 1 – 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอาจต่างกัน

การดำเนินงานของสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้เปลี่ยนสถานภาพจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2551 โดยยังคงเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดิน แต่มีระบบการบริหารจัดการที่มีความเป็นอิสระและมีความคล่องตัว สามารถจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการ การปรับโครงสร้างองค์กรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้เริ่มต้นหลังจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2551 โดยในช่วงแรกมหาวิทยาลัยได้มีประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง ส่วนงานของมหาวิทยาลัย พ.ศ.2551 ต่อมาได้มีประกาศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง ส่วนงานของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2553 และประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง ส่วนงานของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2555 และสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ออกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการแบ่งหน่วยงานภายในส่วนงานต่างๆ มาตามลำดับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ ในช่วงปี พ.ศ. 2553 – 2554 สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 746 เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2555 จึงได้แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาทบทวนโครงสร้างส่วนงานของมหาวิทยาลัย เพื่อทำการปรับโครงสร้างองค์กรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอีกรวาระหนึ่ง และในการประชุมครั้งที่ 751 เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2555 ได้ให้ความเห็นชอบโครงสร้างองค์กรใหม่ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และให้ออกประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง ส่วนงานของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2556 ลงวันที่ 15 มกราคม 2556 และได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2556 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2556 แบ่งเป็น 3 กลุ่มหลักประกอบด้วย

1. หน่วยงานสนับสนุนด้านนโยบายและธรรมาภิบาล เป็นส่วนงานและหน่วยงานซึ่งมีภารกิจสนับสนุนการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดย

พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 ประกอบด้วย สำนักงานสภามหาวิทยาลัย และสำนักตรวจสอบ

2. หน่วยงานสร้างผลผลิตหลักตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย เป็นส่วนงานซึ่งมีภารกิจในการสร้างบัณฑิต ผลงานทางวิชาการ การบริการวิชาการและการบริการสังคม ประกอบด้วย คณะสำนักวิชา วิทยาลัย และสถาบัน

3. หน่วยงานส่วนกลางสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนการสร้างผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัยและสนับสนุนการบริหารจัดการ รวมทั้งการแสวงหาทรัพยากร ประกอบด้วยสำนักงานการทะเบียน สำนักงานวิทยทรัพยากร และสำนักงานมหาวิทยาลัย

สำนักงานมหาวิทยาลัย มีภาระหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินการของอธิการบดีเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย รวมทั้งภาระหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย แบ่งหน่วยงานออกเป็น 3 กลุ่มภารกิจ คือ

1. หน่วยงานสนับสนุนการสร้างผลผลิตหลัก เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานสร้างผลผลิตหลัก

2. หน่วยงานบริหารจัดการและสนับสนุนองค์กร เป็นหน่วยงานที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรในส่วนกลางเพื่อให้บริการ การบริหารงาน การสนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเป็นด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้

3. หน่วยงานบริหารสินทรัพย์และรายได้ เป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย มีภาระหน้าที่บริหารสินทรัพย์และรายได้ โดยการดำเนินการในความรับผิดชอบ และที่เกี่ยวข้องตามนโยบายที่มหาวิทยาลัยกำหนด

และในกลุ่มภารกิจทั้ง 3 ของสำนักงานมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

สำนักบริหารวิชาการ เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ การกำกับดูแลมาตรฐานหลักสูตร การบริหารทุนวิชาการ การประกันคุณภาพทางวิชาการ การดำเนินการกิจกรรมทางวิชาการอันเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ตลอดจนสนับสนุน เชื้ออำนาจ และให้คำปรึกษาแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักบริหารวิจัย เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการพัฒนาระบบและกลไกเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและหน่วยวิจัย การบริหารทุนวิจัย การประเมินผล และเผยแพร่ผลงานวิจัยให้ขับเคลื่อนไปสู่มหาวิทยาลัยเน้นวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน

สนับสนุน เอื้ออำนวย และให้คำปรึกษาแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักบริหารกิจการนิสิต เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนานิสิต การบูรณาการกิจกรรมวิชาการและวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของนิสิตให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การเพิ่มพูนทักษะแก่นิสิตในการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยและสังคมได้อย่างเหมาะสม การจัดสรรและบริหารจัดการทุนการศึกษา การให้บริการและจัดสวัสดิการที่จำเป็นพื้นฐานในด้านต่างๆ เพื่อให้นิสิตมีความพร้อมในการศึกษา ตลอดจนสนับสนุน เอื้ออำนวย และให้คำปรึกษาแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักบริหารศิลปวัฒนธรรม เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการขับเคลื่อนและดำเนินการตามพันธกิจด้านทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย การอนุรักษ์ พัฒนา สร้างองค์ความรู้และสิ่งทรงคุณค่า ส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม เพื่อทำให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของนิสิต คณาจารย์ และสังคม และเป็นหน่วยงานหลักในการเก็บและจัดการด้านข้อมูล

สำนักบริหารวิเทศกิจและเครือข่ายนานาชาติ เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการสนับสนุนกิจการที่เกี่ยวข้องกับการต่างประเทศ การพัฒนาและสานสัมพันธ์เพื่อสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ การส่งเสริมกิจกรรมนานาชาติและการดำเนินงานด้านต่างประเทศของมหาวิทยาลัย การสร้างเครือข่ายในด้านการเรียนการสอนและการวิจัยกับสถาบันการศึกษาและหรือหน่วยงานในต่างประเทศ การเป็นศูนย์กลางข้อมูลและให้บริการแก่คณาจารย์และนิสิตชาวต่างประเทศในมหาวิทยาลัย ตลอดจนสนับสนุน เอื้ออำนวย และให้คำปรึกษาแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์การศึกษาทั่วไป เป็นศูนย์ระดับฝ่ายที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการประสานงานการจัดการศึกษาทั่วไป การจัดการเรียนการสอนรายวิชาสหศาสตร์ การส่งเสริมการพัฒนาคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ด้วยรายวิชาศึกษาทั่วไปและกิจกรรมเสริมหลักสูตร การติดตามประเมินผลการดำเนินงานของรายวิชาศึกษาทั่วไป ตลอดจนให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์จุฬาฯ-ชนบท เป็นศูนย์ระดับฝ่ายที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการบริหารโครงการจุฬาฯ-ชนบท ซึ่งรวมถึงการคัดเลือกเยาวชนจากชนบทที่เรียนดีแต่มีฐานะยากจนให้มีโอกาสเข้าศึกษาต่อในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดยได้รับทุนอุดหนุนจนจบการศึกษา ติดตามดูแลผลการศึกษา ความประพฤติและความเป็นอยู่โดยทั่วไป การให้คำปรึกษาแนะนำและสนับสนุนกิจกรรม

เพื่อการพัฒนาในนิติในโครงการ ตลอดจนให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้ เป็นศูนย์ระดับฝ่ายที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาช่วยพัฒนาการเรียนรู้ การสนับสนุนคณาจารย์ในการพัฒนานิติให้มีความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการคิดขั้นสูง การส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์เครื่องมือวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นศูนย์ในกำกับของมหาวิทยาลัยซึ่งมีข้อบังคับของตนเอง และมีภาระหน้าที่ในการให้บริการวิเคราะห์และทดสอบด้วยเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์สำหรับนิติ บุคลากร และหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย หน่วยงานและบุคคลภายนอก ตลอดจนมีหน้าที่บำรุงรักษาเครื่องมือวิจัยวิทยาศาสตร์ให้มีความพร้อมในการให้บริการ และสนับสนุนการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์สัตว์ทดลอง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นศูนย์ในกำกับของมหาวิทยาลัยซึ่งมีข้อบังคับของตนเอง มีภาระหน้าที่ในการผลิตสัตว์ทดลองและให้บริการด้านสัตว์ทดลองที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากลเพื่อให้บริการได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการวิจัย การทดสอบการผลิตชีววัตถุและการสอนด้านชีววิทยาศาสตร์ และสนับสนุนการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

สถาบันภาษาไทยสิรินธรแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัยซึ่งมีข้อบังคับของตนเอง และมีภาระหน้าที่ในการวิจัยด้านการใช้ภาษาไทย การสร้างรูปแบบและนวัตกรรมการเรียนการสอน การสร้างแบบทดสอบและวิธีการทดสอบสมรรถภาพการใช้ภาษาไทยที่เป็นมาตรฐาน การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาไทย และสนับสนุนการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย การใช้ชื่อสถาบันภาษาไทยสิรินธร เพื่อคงชื่อเดิม

ศูนย์วิทยาศาสตร์ฮาลาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นศูนย์ในกำกับของมหาวิทยาลัยซึ่งมีข้อบังคับของตนเอง และมีภาระหน้าที่ในการวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์และบริการฮาลาล และส่งเสริมงานฮาลาลทั้งที่เป็นอาหาร ที่มีใช้อาหาร และงานบริการ ตลอดจนการบริการทางวิชาการและให้บริการทางด้านวิทยาศาสตร์ฮาลาลและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

ฮาลาลแก่หน่วยงานราชการ องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ ธุรกิจ อุตสาหกรรม และองค์กรในศาสนาอิสลาม และสนับสนุนการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อภูมิภาค จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยกานในเป็นหน่วยกำกับของมหาวิทยาลัย มีภาระหน้าที่ในการพัฒนาและเื้ออำนวยโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัย ส่วนงาน และหน่วยงานต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย กิจการนิสิต การบริการทางวิชาการหรือการดำเนินการอื่นๆ ในเขตพื้นที่เครือข่ายภูมิภาคของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการแสวงหาปรัชญาคความรู้พื้นถิ่น แสวงหาความต้องการหรือปัญหาต่างๆ พื้นถิ่นเพื่อส่งเสริมการวิจัย การบริการวิชาการ การพัฒนาและถ่ายทอดความรู้สู่พื้นที่ภูมิภาค และสนับสนุนการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักบริหารยุทธศาสตร์และการงบประมาณ เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการดำเนินการเพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรมองค์กร การพัฒนาและจัดการคุณภาพองค์กร การจัดทำแผนปฏิบัติงานและการจัดทำงบประมาณประจำปี การจัดทำสารสนเทศ เพื่อการบริหารมหาวิทยาลัย การบริหารติดตามและเร่งรัดการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี การจัดทำรายงานของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับแผนผลการปฏิบัติงานและงบประมาณประจำปี ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินการเกี่ยวกับแผน การบริหารคุณภาพองค์กร และการงบประมาณของสำนักบริหารและศูนย์ขึ้นตรงต่างๆ ในสำนักงานมหาวิทยาลัย รวมทั้งเื้ออำนวยและให้คำปรึกษาแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการดำเนินงานในความรับผิดชอบ และการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักบริหารการเงิน การบัญชี และการพัสดุ เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการดำเนินการด้านการบริหารการเงิน การจัดทำบัญชีและรายงานการเงินของมหาวิทยาลัยตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป การดำเนินการด้านการจัดหาพัสดุและการบริหารพัสดุของมหาวิทยาลัย ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี และการพัสดุของสำนักบริหาร และศูนย์ขึ้นตรงต่างๆ ในสำนักงานมหาวิทยาลัย รวมทั้งเื้ออำนวยและให้คำปรึกษาแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการดำเนินงานในความรับผิดชอบ และการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์และพัฒนาระบบงานบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งรวมทั้งการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง โครงสร้างตำแหน่ง การจัดกลุ่มงานและ

สมรรถนะของงาน ประเมินค่างาน วิเคราะห์และส่งเสริมค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย วิเคราะห์ระบบ ค่าตอบแทนและพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร การดำเนินการและสนับสนุนการ ดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ บุคลากรสัมพันธ์ การดูแลปรับปรุงฐานข้อมูลบุคลากร การประสานงาน และสนับสนุนเครือข่ายวิชาชีพ การแสวงหาข้อมูลการพัฒนาจากแหล่งภายนอกมหาวิทยาลัย การ จัดทำแผนและกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านบุคคลของสำนักบริหาร และศูนย์ขึ้นตรงต่างๆ ในสำนักงานมหาวิทยาลัย รวมทั้งใช้อำนาจและให้คำปรึกษาแก่ส่วนงานและ หน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการดำเนินงานในความรับผิดชอบ และการอื่นใดตามที่ ได้รับมอบหมาย

สำนักบริหารระบบกายภาพ เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ด้านการ บริหารจัดการอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ พลังงาน สิ่งแวดล้อม ระบบโครงสร้างพื้นฐาน และยานพาหนะ ของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้อำนาจต่อบรรยากาศการเรียนการสอน การ วิจัย และการบริหารงานตามวัตถุประสงค์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตลอดจนสนับสนุนการ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารระบบกายภาพของสำนักบริหารและศูนย์ขึ้นตรงต่างๆ ในสำนักงาน มหาวิทยาลัย รวมทั้งใช้อำนาจและให้คำปรึกษาแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการดำเนินงานในความรับผิดชอบ และการอื่นใดตามที่ ได้รับมอบหมาย

สำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ ในการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะนโยบายและแผนการ พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย การบริหารและให้บริการการใช้ทรัพยากรเกี่ยวกับระบบ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบรักษาความปลอดภัย ระบบเครือข่ายสื่อสาร ระบบฐานข้อมูลและอุปกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนา ออกแบบและให้บริการระบบสารสนเทศที่เป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การฝึกอบรมและให้บริการแก่บุคลากรหรือนิสิตผู้ใช้งาน เทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย ตลอดจนดำเนินการที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับสำนักบริหารและศูนย์ขึ้นตรงอื่นๆ ในสำนักงานมหาวิทยาลัย รวมทั้ง ใช้อำนาจและให้คำปรึกษาแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการดำเนินงาน ในความรับผิดชอบ และการอื่นใดตามที่ ได้รับมอบหมาย

ศูนย์บริหารกลาง เป็นศูนย์ระดับฝ่ายที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการ ดำเนินการและสนับสนุนเกี่ยวกับการประชุมและประสานงานของมหาวิทยาลัย งานสารบรรณและ ไปรษณีย์มหาวิทยาลัย พิธีการและกิจกรรมพิเศษ กิจกรรมเกี่ยวกับเลขานุการกิจผู้บริหาร ตลอดจน

สนับสนุนและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์กฎหมายและนิติการ เป็นศูนย์ระดับฝ่ายที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการสนับสนุนและดำเนินการออกข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และประกาศต่างๆ ของมหาวิทยาลัย การรวบรวมและเผยแพร่กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างถูกต้อง การตรวจร่างและเสนอความเห็นเกี่ยวกับการทำนิติกรรมสัญญา การสอบข้อเท็จจริง การสอบสวน การดำเนินการทางวินัย การดำเนินคดีและบังคับคดีของมหาวิทยาลัย ตลอดจนสนับสนุนและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์สื่อสารองค์กร เป็นศูนย์ระดับฝ่ายที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการวางแผนการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดี และถูกต้องทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ การบูรณาการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการดำเนินนโยบายการประชาสัมพันธ์อย่างเป็นระบบอันเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีออกสู่สาธารณะ ตลอดจนสนับสนุนและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์การจัดการทรัพยากรของมหาวิทยาลัย เป็นศูนย์ระดับฝ่ายที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการสนับสนุน เชื้ออำนวย และให้คำปรึกษาส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในการปฏิบัติงานในระบบการจัดการทรัพยากรของมหาวิทยาลัย (CU Enterprise Resource Program: CU-ERP) ซึ่งเป็นฐานข้อมูลสำคัญด้านการงบประมาณ การเงิน การบัญชี การพัสดุ และการบุคคลให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามกรอบที่กำหนด ตลอดจนพัฒนาและดูแลรักษาระบบ CU-ERP อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ ตลอดจนสนับสนุนและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์บริหารความเสี่ยง เป็นศูนย์ระดับฝ่ายที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินบริบทที่เป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลักที่สำคัญในระดับมหาวิทยาลัย สนับสนุนผู้บริหารในการจัดทำ ทบทวน และปรับปรุงแผนและมาตรการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการร่วมกับระบบควบคุมภายในหรือระบบคุณภาพองค์กร ตลอดจนสนับสนุนและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์พัฒนกิจและนิสิตเก่าสัมพันธ์ เป็นศูนย์ระดับฝ่ายที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการพัฒนาและสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างนิสิตเก่ากับมหาวิทยาลัย เพื่อให้นิสิตเก่ามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์กิจกรรมและบริจาคทรัพย์เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประสานงานกับสมาคมนิสิตเก่าของมหาวิทยาลัยและของส่วนงาน และหน่วยงานต่างๆ การพัฒนาและดูแลระบบสารสนเทศของนิสิตเก่าให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ตลอดจนสนับสนุนและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์วิเคราะห์รายได้และปฏิบัติการลงทุน เป็นศูนย์ระดับฝ่ายที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและกลยุทธ์การบริหารเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย การบริหารเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุดภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตลอดจนสนับสนุนและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานจัดการทรัพย์สิน เป็นหน่วยงานในกำกับของอธิการบดี มีภาระหน้าที่ในการจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการทรัพย์สินและแผนแม่บทการพัฒนาที่ดินการจัดการทรัพย์สินของสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย สำนักงานจัดการทรัพย์สินจัดเป็นหน่วยงานระดับ 2 เทียบเท่าสำนักบริหารแต่คงชื่อสำนักงานไว้

สำนักบริหารทรัพย์สินทางปัญญา เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย มีภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย ตามที่จะกำหนดขึ้น สำนักบริหารทรัพย์สินทางปัญญากำลังรอกการจัดตั้งตามนโยบายทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย

หน่วยงานวิสาหกิจในกำกับของมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย มีภาระหน้าที่บริหารสินทรัพย์และรายได้โดยการดำเนินกิจการในความรับผิดชอบและที่เกี่ยวข้องตามนโยบายและแผนที่มหาวิทยาลัยกำหนด รวมทั้งการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย หน่วยงานนี้จัดเป็นหน่วยงานระดับ 3 ประกอบด้วย สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และศูนย์ทดสอบทางวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2557: 17 – 41)

การทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ภายใต้ ข้อบังคับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.2557 ซึ่งกำหนด หลักเกณฑ์ทั่วไป เงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การประเมินผลกรปฏิบัติงาน การพัฒนา

พนักงานมหาวิทยาลัย วันเวลาปฏิบัติงาน วันหยุด วันลา วินัยและการดำเนินการทางวินัย อุทธรณ์และร้องทุกข์ และการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ แบ่งออกเป็น 8 กลุ่มประกอบด้วย (สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2559: ออนไลน์)

1. Happy Body มีสุขภาพแข็งแรง ทั้งกายและจิตใจ อาทิเช่น การประกันสุขภาพแบบกลุ่ม ค่ารักษาพยาบาลสำหรับข้าราชการและลูกจ้างประจำ การประกันสังคม เงินอุดหนุนค่ารักษาพยาบาลในกรณีอุบัติเหตุ สืบเนื่องจากการทำงานแก่พนักงานมหาวิทยาลัย ศูนย์บริการสุขภาพแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตรวจสุขภาพประจำปี บริการทันตกรรม บริการยารักษาโรค เงินช่วยค่ารักษาพยาบาลจากสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ การให้คำปรึกษาด้านจิตวิทยา ศูนย์สร้างเสริมสุขภาพแห่งโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ หน่วยปฏิบัติการวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิทยาศาสตร์การกีฬา ศูนย์กีฬาแห่งจุฬาฯ สนามเทนนิสสโมสรอาจารย์จุฬาฯ เป็นต้น

2. Happy Heart มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน อาทิเช่น เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เข็มทองคำเกียรติคุณ รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติ โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตหลักสูตรการเตรียมตัวและการปฏิบัติตนหลังเกษียณ เป็นต้น

3. Happy Relax รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิต อาทิเช่น สิทธิในการลาตลาดนัดวันศุกร์ ห้องอาหารบริการจัดเลี้ยงอาหารสำนักชมรมจุฬาพฤกษศาสตร์ บริการทำผม บริการซักแห้ง การแสดงดนตรีไทย-เป่าพาทย์ดีดคำบรพ์ วันทรงดนตรี การแสดงดนตรีไทย “วงจุฬาวาทิต” คอนเสิร์ตโดย “วงซิมโฟนีออร์เคสตราแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” หอศิลป์ เป็นต้น

4. Happy Brain การศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่งต่างๆ นำไปสู่การเป็นมืออาชีพและความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน อาทิเช่น การลาศึกษา ฝึกอบรม ทูตไปต่างประเทศระยะสั้น ๆ ทูตศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ การไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ โครงการทุนปริญญาโท และประกาศนียบัตรบัณฑิตสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการ พิพิธภัณฑสถานงานวิทยทรัพยากร (หอสมุดกลาง) เป็นต้น

5. Happy Soul มีความศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต อาทิเช่น กิจกรรมทางศาสนา ธรรมสถานจุฬาฯ เป็นต้น

6. Happy Money มีเงินรู้จักเก็บ รู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้ อาทิเช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพของพนักงานมหาวิทยาลัย เงินกู้เคหะสงเคราะห์ของมหาวิทยาลัย เงินกู้ธนาคารเพื่อซื้อที่อยู่อาศัยและอเนกประสงค์ สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ร้านสหกรณ์จุฬาฯ เป็นต้น

7. Happy Family มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง อาทิเช่น บ้านเด็กจุฬาฯ สวัสดิการการศึกษาสงเคราะห์บุตร เงินอุดหนุนการศึกษานูตรบุคลากร โรงเรียนสาธิตแห่งจุฬาลงกรณ์ เป็นต้น

8. Happy Society มีความรักสามัคคีเชื้อเพื่อต่อชุมชนที่ตนทำงานและพักอาศัย มีสังคม และสภาพแวดล้อมที่ดี อาทิเช่น หอพักบุคลากร รถโดยสารภายในจุฬาฯ ที่จอดรถภายในจุฬาฯ อาคารจอดรถ 4 มุม การให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย โครงการ “จุฬาฯ รักสุขภาพ” เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย เกี่ยวกับองค์ประกอบในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย และปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่าหากพนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน พนักงานมหาวิทยาลัยจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ใช้ระเบียบวิจัยเชิงสำรวจ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้ คือ การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยซึ่งกำลังปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 742 คน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2558: ออนไลน์)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ตามสูตรคำนวณของเนย์แมน (Neyman) (Cochran. 1977: 99) ได้จำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสิ้น 270 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยเทียบตามสัดส่วนแยกตามหน่วยงาน รายละเอียดดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.	ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อภูมิภาคฯ	78	28
2.	ศูนย์วิเคราะห์รายได้และปฏิบัติการลงทุน	6	2
3.	ศูนย์กฎหมายและนิติการ	14	5
4.	ศูนย์จัดการทรัพยากรของมหาวิทยาลัย	25	9
5.	ศูนย์การศึกษาทั่วไป	5	2
6.	ศูนย์เครื่องวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ	33	12
7.	ศูนย์จุฬาฯ-ชนบท	4	1

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับที่	หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
8.	ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้	6	2
9.	ศูนย์สุขภาพ	24	9
10.	ศูนย์บริหารกลาง	29	10
11.	ศูนย์บริหารความเสี่ยง	3	1
12.	ศูนย์พัฒนกิจและนิสิตเก่าสัมพันธ์	6	2
13.	ศูนย์รักษาความปลอดภัยและจัดการจราจร	44	16
14.	ศูนย์วิทยาศาสตร์ฮาลาล	40	15
15.	ศูนย์สัตว์ทดลอง	9	3
16.	ศูนย์สื่อสารองค์กร	19	7
17.	สถาบันภาษาไทยสิรินธร	12	4
18.	สำนักบริหารการเงิน การบัญชี และการพัสดุ	45	17
19.	สำนักบริหารกิจการนิสิต	33	12
20.	สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	62	23
21.	สำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ	25	9
22.	สำนักบริหารยุทธศาสตร์และการงบประมาณ	24	9
23.	สำนักบริหารระบบกายภาพ	113	41
24.	สำนักบริหารวิจัย	12	4
25.	สำนักบริหารวิชาการ	13	5
26.	สำนักบริหารวิรัชกิจและเครือข่ายนานาชาติ	13	5
27.	สำนักบริหารศิลปวัฒนธรรม	45	17
รวม		742	270

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน 5 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและ

สวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน โดยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร บทความ วารสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องแรงจูงในการปฏิบัติงาน

2. ศึกษาการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามแนวคิดของลิเคิร์ต

(Likert. 1932: 1-55)

3. นำข้อมูลจากข้อ 1 และข้อ 2 มาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ โดยแบ่งเป็นข้อคำถาม ด้านสภาพแวดล้อม 14 ข้อ ด้านลักษณะงาน 14 ข้อ ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน 14 ข้อ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 14 ข้อ ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในหน้าที่การงาน 14 ข้อ รวม 70 ข้อ

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องในด้านภาษาและความถูกต้องชัดเจนของข้อคำถามในแบบสอบถาม และตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแก้ไขจากผู้ทรงคุณวุฒิ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และรับข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

6. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำนวน 50 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้วิธีการหาค่าร้อยละ 27 ของกลุ่มสูงและค่าร้อยละ 27 ของกลุ่มต่ำ แล้วใช้การทดสอบที (t-test) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าที่ ตั้งแต่ 1.752 ขึ้นไป ไว้ใช้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ได้คำถามทั้งสิ้น 50 ข้อ

7. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1984: 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .986

8. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อให้ความเห็นชอบแล้วนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ลักษณะของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2558 แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ เกี่ยวกับเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน 5 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน โดยผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนไว้ ดังนี้

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

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยไว้ ดังนี้

คะแนน	4.51-5.00	หมายถึง มีแรงจูงใจในระดับ มากที่สุด
คะแนน	3.51-4.50	หมายถึง มีแรงจูงใจในระดับ มาก
คะแนน	2.51-3.50	หมายถึง มีแรงจูงใจในระดับ ปานกลาง
คะแนน	1.51-2.50	หมายถึง มีแรงจูงใจในระดับ น้อย
คะแนน	1.00-1.50	หมายถึง มีแรงจูงใจในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เพื่อใช้ประกอบการอภิปรายผล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ข้อมูลพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ สังกัด

สำนักงานมหาวิทยาลัย และอนุญาตให้พนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 270 คน ตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้พนักงานมหาวิทยาลัยในสังกัดตอบแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสำนักบริหาร และผู้อำนวยการศูนย์ ที่อยู่ในสำนักงานมหาวิทยาลัย พร้อมหนังสือตามข้อ 1 หนังสืออนุญาตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว จำนวนทั้งสิ้น 270 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับมาจำนวน 254 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.07

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2. นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าสถิติต่างๆ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. ตามจุดมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 1 ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน 5 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (Ferguson. 1981: 68)

3. ตามจุดมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในแต่ละด้านและโดยรวมจำแนกตาม เพศ ใช้การทดสอบที (t-test independent) (Ferguson. 1981: 180) และอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's) (Ferguson. 1981: 190)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลปลายเปิด จัดกลุ่มลักษณะคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ วิเคราะห์แจกแจงความถี่ (Frequency)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าความถี่ (Frequency)

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) (Ferguson. 1981: 49)

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (Ferguson. 1981: 68)

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

2.1 หาค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถาม (Discrimination Power) เป็นรายข้อ โดยใช้การทดสอบที (t-test independent) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ

2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1984: 161)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

3.1 การทดสอบแบบสมมติฐานเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ ใช้สถิติทดสอบที (t-test independent) (Ferguson. 1981: 180)

3.2 การทดสอบแบบสมมติฐานเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) (Ferguson. 1981: 190) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') (Ferguson. 1981: 308)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน โดยรวมและในแต่ละด้าน จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
SS	แทน	ผลรวมยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมยกกำลังสอง (Mean Squares)
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
p	แทน	ความน่าจะเป็นที่มีค่าสถิติที่ใช้ทดสอบจะตกอยู่ในช่วงปฏิเสธสมมติฐาน

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปร เพศ โดยการทดสอบที (t-test) ส่วนตัวแปรอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ใช้การวิเคราะห์หาค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) และในกรณีที่พบว่ามีค่าความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method)

ตอนที่ 4 การสรุปข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้ประกอบการอภิปรายผลโดยการแจกแจงความถี่

ผลวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ โดยแจกแบบสอบถามทั้งหมด 270 ฉบับ ได้รับคืนทั้งสิ้น 254 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.07 ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (n=254)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	80	31.50
หญิง	174	68.50
รวม	254	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	55	21.66
30 – 45 ปี	142	55.90
มากกว่า 45 ปี	57	22.44
รวม	254	100.00

ตาราง 2 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (n=254)	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	36	14.17
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	119	46.85
สูงกว่าปริญญาตรี	99	38.98
รวม	254	100.00
4. ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	76	29.92
5 – 10 ปี	71	27.95
มากกว่า 10 ปี	107	42.13
รวม	254	100.00

จากตาราง 2 แสดงว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 254 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 174 คน อายุระหว่าง 30 – 45 ปี จำนวน 142 คน การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 119 คน และประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 107 คน

ตอนที่ 2 การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 3 – 8

ตาราง 3 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย	n = 254		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แรงจูงใจ
1. ด้านสภาพแวดล้อม	3.42	0.62	ปานกลาง
2. ด้านลักษณะงาน	3.54	0.61	มาก

ตาราง 3 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย	n = 254		ระดับ แรงจูงใจ
	$\bar{X}$	S.D.	
3. ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	3.79	0.70	มาก
4. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	2.85	0.71	ปานกลาง
5. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน	2.92	0.79	ปานกลาง
รวม	3.30	0.52	ปานกลาง

จากตาราง 3 แสดงว่า พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสภาพแวดล้อม ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 4 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านสภาพแวดล้อม เป็นรายข้อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ด้านสภาพแวดล้อม	n = 254		ระดับ แรงจูงใจ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. การจัดสถานที่ทำงานมีระเบียบเป็นสัดส่วน	3.52	0.74	มาก
2. สำนักงานมีพื้นที่ส่วนกลางเพียงพอ	3.27	0.89	ปานกลาง
3. สำนักงานมีอุณหภูมิที่เหมาะสม	3.33	0.87	ปานกลาง
4. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกไว้อย่างครบครัน	3.43	0.86	ปานกลาง
5. อุปกรณ์สำนักงานอยู่ในสภาพพร้อมใช้	3.59	0.88	มาก
6. คอมพิวเตอร์และโครงข่ายมีความทันสมัย	3.63	0.85	มาก
7. บรรยากาศในสถานที่ทำงานมีความเหมาะสม	3.52	0.84	มาก
8. สำนักงานมีความร่มรื่นจากธรรมชาติ	3.35	1.02	ปานกลาง
9. ไม่มีเสียงรบกวนขณะทำงาน	3.18	1.07	ปานกลาง
10. มีความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน	3.39	0.97	ปานกลาง

ตาราง 4 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ด้านสภาพแวดล้อม	n = 254		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แรงจูงใจ
รวม	3.42	0.62	ปานกลาง

จากตาราง 4 แสดงว่า พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในด้านสภาพแวดล้อมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่ 1,5,6 และ 7 มีแรงจูงใจในการอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่ 2,3,4,8,9 และ 10 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านลักษณะงาน เป็นรายข้อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ด้านลักษณะงาน	n = 254		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แรงจูงใจ
11. งานที่ปฏิบัติมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย	4.00	0.64	มาก
12. ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ	3.48	0.78	ปานกลาง
13. งานที่ได้รับมอบหมายทำให้ท่านแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มความสามารถ	3.58	0.80	มาก
14. งานที่ได้รับมอบช่วยให้ท่านพัฒนาความสามารถ	3.65	0.88	มาก
15. งานที่ปฏิบัติงานทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.76	0.73	มาก
16. ท่านสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างเต็มที่	3.46	0.82	ปานกลาง
17. งานที่ท่านได้รับมอบหมายช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	3.36	0.91	ปานกลาง
18. งานที่ได้รับมอบหมาย มีขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจน ไม่ซับซ้อน	3.40	0.85	ปานกลาง
19. งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีปริมาณที่เหมาะสม	3.31	0.89	ปานกลาง

ตาราง 5 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ด้านลักษณะงาน	n = 254		ระดับ แรงจูงใจ
	$\bar{X}$	S.D.	
20. งานที่ได้รับมอบหมาย มีคำสั่งที่ช่วยให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก	3.43	0.82	ปานกลาง
รวม	3.54	0.61	มาก

จากตาราง 5 แสดงว่า พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในด้านลักษณะงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่ 11, 13, 14 และ 15 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่ 12, 16, 17, 18, 19 และ 20 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 6 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เป็นรายข้อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	n = 254		ระดับ แรงจูงใจ
	$\bar{X}$	S.D.	
21. ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำ	3.78	0.98	มาก
22. ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน	3.72	1.03	มาก
23. ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่ง	3.94	0.89	มาก
24. ผู้บังคับบัญชารับฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.67	1.00	มาก
25. ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	3.87	0.90	มาก
26. ผู้ร่วมงานมีความสามัคคี	3.74	0.85	มาก
27. ผู้ร่วมงานคอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษา	3.86	0.81	มาก
28. ผู้ร่วมงานยอมรับในความสามารถของท่าน	3.78	0.71	มาก
29. ผู้ร่วมงานรับฟังความคิดเห็นของท่าน	3.78	0.71	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	n = 254		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แรงจูงใจ
30. ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.57	0.91	มาก
รวม	3.79	0.70	มาก

จากตาราง 6 แสดงว่า พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ตาราง 7 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นรายข้อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	n = 254		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แรงจูงใจ
31. เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงาน	2.92	1.01	ปานกลาง
32. เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีพ	2.71	1.04	ปานกลาง
33. การขึ้นเงินเดือนประจำปีมีความเหมาะสม	2.68	1.08	ปานกลาง
34. สวัสดิการรักษายาบาลมีความเหมาะสม	2.93	1.03	ปานกลาง
35. สิทธิในการลาที่มีความเหมาะสม	3.35	0.94	ปานกลาง
36. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพมีความเหมาะสม	3.27	0.91	ปานกลาง
37. หอพักบุคลากรมีความเหมาะสม	2.19	0.99	น้อย
38. สิทธิเข้าศึกษาโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม	2.19	1.05	น้อย
39. มีสวัสดิการเงินอุดหนุนการศึกษาบุตร	2.67	1.06	ปานกลาง
40. มีความครบครันของพื้นที่ส่วนกลาง อาทิ ห้องสมุด สนามกีฬา ศูนย์สุขภาพ ฯลฯ	3.57	0.91	มาก
รวม	2.85	0.71	ปานกลาง

จากตาราง 7 แสดงว่า พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่ 40 มีแรงจูงใจในการอยู่ในระดับมาก และข้อที่ 31,32,33,34,35,36 และ 39 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้อที่ 37 และ 38 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

ตาราง 8 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน เป็นรายข้อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน	n = 254		ระดับ แรงจูงใจ
	$\bar{X}$	S.D.	
41. การประเมินงานในรอบปี ทำให้ได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	2.68	1.02	ปานกลาง
42. ท่านได้รับพิจารณาตำแหน่งอย่างเป็นธรรม	3.17	0.99	ปานกลาง
43. สัญญาจ้างมีความเหมาะสม	3.22	0.91	ปานกลาง
44. ระบบในการเลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสม	2.74	0.98	ปานกลาง
45. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน มีความมั่นคงจนเกษียณ	2.95	1.11	ปานกลาง
46. การประเมินผลงานประจำปีมีความยุติธรรม	3.24	1.02	ปานกลาง
47. หน่วยงานสนับสนุนให้ท่านศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	2.77	1.12	ปานกลาง
48. หน่วยงานสนับสนุนให้ท่านได้รับการฝึกอบรมหรือการสัมมนาต่างๆ	3.39	1.02	ปานกลาง
49. มีโครงสร้างการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน	2.55	1.09	ปานกลาง
50. การกำหนดตำแหน่ง ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ มีความเหมาะสม	2.54	1.03	ปานกลาง
รวม	2.92	0.79	ปานกลาง

จากตาราง 8 แสดงว่า พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงานโดย

รวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.92$, S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ มีแรงจูงใจในการอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัย	เพศ					
	ชาย (n=80)			หญิง (n=174)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ แรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ แรงจูงใจ
1. ด้านสภาพแวดล้อม	3.63	0.59	มาก	3.32	0.60	ปานกลาง
2. ด้านลักษณะงาน	3.77	0.60	มาก	3.43	0.58	ปานกลาง
3. ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	3.95	0.70	มาก	3.71	0.69	มาก
4. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.08	0.78	ปานกลาง	2.73	0.65	ปานกลาง
5. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงใน หน้าที่การงาน	3.10	0.85	ปานกลาง	2.84	0.75	ปานกลาง
รวม	3.51	0.60	มาก	3.21	0.54	ปานกลาง

จากตาราง 9 แสดงว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเพศชาย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน และด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพนักงานมหาวิทยาลัยเพศหญิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เกือบทุกด้านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ตาราง 10 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย	อายุ								
	น้อยกว่า 30 ปี (n=55)			30 – 45 ปี (n=142)			มากกว่า 45 ปี (n=57)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	แรงจูงใจ			แรงจูงใจ			แรงจูงใจ		
1. ด้านสภาพแวดล้อม	3.50	0.63	ปานกลาง	3.40	0.64	ปานกลาง	3.37	0.53	ปานกลาง
2. ด้านลักษณะงาน	3.56	0.76	มาก	3.49	0.50	ปานกลาง	3.65	0.68	มาก
3. ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	3.78	0.79	มาก	3.82	0.63	มาก	3.70	0.78	มาก
4. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	2.93	0.80	ปานกลาง	2.78	0.64	ปานกลาง	2.92	0.79	ปานกลาง
5. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน	3.04	0.80	ปานกลาง	2.94	0.72	ปานกลาง	2.76	0.93	ปานกลาง
รวม	3.36	0.68	ปานกลาง	3.29	0.51	ปานกลาง	3.28	0.64	ปานกลาง

จากตาราง 10 แสดงว่า พนักงานมหาวิทยาลัยอายุน้อยกว่า 30 ปี 30 – 45 ปี และมากกว่า 45 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เกือบทุกด้านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านผู้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และด้านลักษณะงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ในกลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี และมากกว่า 45 ปี



ตาราง 11 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย	ระดับการศึกษา								
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=36)			ปริญญาตรี (n=119)			สูงกว่าปริญญาตรี (n=99)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
			แรงจูงใจ			แรงจูงใจ			แรงจูงใจ
1. ด้านสภาพแวดล้อม	3.40	0.59	ปานกลาง	3.41	0.61	ปานกลาง	3.43	0.64	ปานกลาง
2. ด้านลักษณะงาน	3.50	0.57	ปานกลาง	3.53	0.61	มาก	3.59	0.62	มาก
3. ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	3.74	0.69	มาก	3.75	0.74	มาก	3.84	0.66	มาก
4. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	2.85	0.59	ปานกลาง	2.83	0.72	ปานกลาง	2.85	0.75	ปานกลาง
5. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน	3.02	0.82	ปานกลาง	2.93	0.83	ปานกลาง	2.87	0.74	ปานกลาง
รวม	3.30	0.54	ปานกลาง	3.29	0.59	ปานกลาง	3.31	0.59	ปานกลาง

จากตาราง 11 แสดงว่า พนักงานมหาวิทยาลัยระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เกือบทุกด้านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้าน ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และด้านลักษณะงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานรวมอยู่ในระดับมาก ในกลุ่มปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี



ตาราง 12 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย	ประสบการณ์ทำงาน								
	น้อยกว่า 5 ปี (n=76)			5 – 10 ปี (n=71)			มากกว่า 10 ปี (n=107)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	แรงจูงใจ			แรงจูงใจ			แรงจูงใจ		
1. ด้านสภาพแวดล้อม	3.53	0.59	ปานกลาง	3.37	0.72	ปานกลาง	3.37	0.55	ปานกลาง
2. ด้านลักษณะงาน	3.59	0.68	มาก	3.49	0.52	ปานกลาง	3.54	0.60	มาก
3. ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	3.84	0.69	มาก	3.80	0.69	มาก	3.73	0.72	มาก
4. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	2.89	0.73	ปานกลาง	2.83	0.70	ปานกลาง	2.81	0.72	ปานกลาง
5. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน	3.01	0.74	ปานกลาง	2.98	0.79	ปานกลาง	2.82	0.82	ปานกลาง
รวม	3.37	0.61	ปานกลาง	3.29	0.56	ปานกลาง	3.25	0.57	ปานกลาง

จากตาราง 12 แสดงว่า พนักงานมหาวิทยาลัยประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี และ มากกว่า 10 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เกือบทุกด้านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้าน ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และด้านลักษณะงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ในกลุ่มน้อยกว่า 5 ปี และมากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปร เพศ โดยการทดสอบที (t-test) ส่วนตัวแปร อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ใช้การวิเคราะห์หาค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) และในกรณีที่พบว่ามีค่าความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method) ดังแสดงในตาราง 13 – 16

ตาราง 13 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปร เพศ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	เพศ				t	p
	ชาย (n=80)		หญิง (n=174)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านสภาพแวดล้อม	3.63	0.59	3.32	0.60	3.74	.001
2. ด้านลักษณะงาน	3.77	0.60	3.43	0.58	4.14	.001
3. ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	3.95	0.70	3.71	0.60	2.54	.011
4. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.08	0.78	2.73	0.65	3.47	.001
5. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงใน หน้าที่การงาน	3.10	0.85	2.84	0.75	2.39	.018
รวม	3.51	0.60	3.21	0.54	3.78	.001

จากตาราง 13 แสดงว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเพศชายและหญิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 14 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงาน
มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม อายุ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านสภาพแวดล้อม	ระหว่างกลุ่ม	.542	2	.271	.702	.496
	ภายในกลุ่ม	96.889	251	.386		
	รวม	97.431	253			
2. ด้านลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.135	2	.568	1.532	.218
	ภายในกลุ่ม	93.008	251	.371		
	รวม	94.144	253			
3. ด้านผู้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	.575	2	.288	.575	.564
	ภายในกลุ่ม	125.614	251	.500		
	รวม	126.186	253			
4. ด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	1.353	2	.676	1.313	.271
	ภายในกลุ่ม	129.339	251	.515		
	รวม	130.692	253			
5. ด้านความก้าวหน้าและ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.245	2	1.123	1.779	.171
	ภายในกลุ่ม	158.433	251	.631		
	รวม	160.679	253			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.244	2	.122	.358	.699
	ภายในกลุ่ม	85.615	251	.341		
	รวม	85.859	253			

จากตาราง 14 แสดงว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีช่วงอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 15 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงาน
มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม ระดับ
การศึกษา

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านสภาพแวดล้อม	ระหว่างกลุ่ม	0.39	2	.020	.051	.951
	ภายในกลุ่ม	97.392	251	.388		
	รวม	97.431	253			
2. ด้านลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	.121	2	.061	.162	.851
	ภายในกลุ่ม	94.023	251	.375		
	รวม	94.144	253			
3. ด้านผู้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	.539	2	.270	.538	.584
	ภายในกลุ่ม	125.650	251	.501		
	รวม	126.189	253			
4. ด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	.038	2	.019	.037	.964
	ภายในกลุ่ม	130.654	251	.521		
	รวม	130.692	253			
5. ด้านความก้าวหน้าและ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	.562	2	.281	.441	.644
	ภายในกลุ่ม	160.116	251	.638		
	รวม	160.679	253			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.031	2	.015	.045	.956
	ภายในกลุ่ม	85.829	251	.342		
	รวม	85.859	253			

จากตาราง 15 แสดงว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 16 การเปรียบเทียบแรงงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงาน
มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม
ประสบการณ์ทำงาน

แรงงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านสภาพแวดล้อม	ระหว่างกลุ่ม	1.407	2	.703	1.838	.161
	ภายในกลุ่ม	96.024	251	.383		
	รวม	97.431	253			
2. ด้านลักษณะงาน	ระหว่างกลุ่ม	.352	2	.176	.470	.625
	ภายในกลุ่ม	93.792	251	.374		
	รวม	94.144	253			
3. ด้านผู้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงาน	ระหว่างกลุ่ม	.531	2	.265	.530	.589
	ภายในกลุ่ม	125.659	251	.501		
	รวม	126.189	253			
4. ด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	.259	2	.130	.249	.779
	ภายในกลุ่ม	13.433	251	.520		
	รวม	130.692	253			
5. ด้านความก้าวหน้าและ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.070	2	1.035	1.638	.196
	ภายในกลุ่ม	158.609	251	.632		
	รวม	160.679	253			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.631	2	.316	.930	.396
	ภายในกลุ่ม	85.228	251	.340		
	รวม	85.859	253			

จากตาราง 16 แสดงว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีแรงงใจใน
การปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 การสรุปข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้ประกอบการอภิปรายผลโดยการแจกแจงความถี่ ดังแสดงในตาราง 17

ตาราง 17 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ความถี่ f
1. การปรับเพิ่มเงินเดือน และการขึ้นเงินเดือนประจำปี	15
2. โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยที่มีปัญหา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่ชัดเจน ตำแหน่งเชี่ยวชาญ ชำนาญการทำไม่ได้จริง	8
3. สวัสดิการอื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน	6
4. ลดความเหลื่อมล้ำ ความเท่าเทียมเสมอภาค ระหว่างพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ	6
5. ผู้นำขาดความรู้ความสามารถ	2
รวม	37

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและในแต่ละด้าน 5 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ผลการศึกษาสามารถสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและในแต่ละด้าน 5 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน
2. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและในแต่ละด้าน จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งกำลังปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2558 จำแนกตามหน่วยงาน จำนวนทั้งสิ้น 270 คน ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับมา จำนวน 254 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.07
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2558 แบ่งเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ เกี่ยวกับรายละเอียดส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน 5 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน

ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน จำนวนด้านละ 10 ข้อ รวมทั้งสิ้น 50 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .986

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน โดยใช้การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ
2. ตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและในแต่ละด้าน 5 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหา ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและในแต่ละด้าน 5 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน จำแนกตามตัวแปร เพศ โดยการทดสอบที (t-test) ส่วนตัวแปร อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ใช้การวิเคราะห์หาค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) และในกรณีที่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method)
4. การสรุปแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการวิเคราะห์แจกแจงความถี่ และนำเสนอประกอบการอภิปรายผลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในด้าน 5 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านสภาพแวดล้อม ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านลักษณะงาน และด้านผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก
2. พนักงานมหาวิทยาลัยเพศชายและหญิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่พบความแตกต่าง
4. พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่พบความแตกต่าง
5. พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่พบความแตกต่าง

การอภิปรายผล

จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถอภิปรายผลดังนี้

1. การศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในด้าน 5 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน พบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีหน้าที่จัดการศึกษาโดยไม่หวังผลกำไร หากแต่สถานภาพของพนักงานมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน การกำหนดสัญญาจ้างที่เป็นสัญญาระยะสั้น การประเมินผลและการขึ้นเงินเดือนประจำปี สวัสดิการที่แตกต่าง

จากการเป็นข้าราชการ ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยบางส่วนเกิดความกดดันในเรื่องการทำงาน และไม่พึงพอใจสวัสดิการ จึงทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg and Others. 1959: 45 – 49) ที่กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจนั้นถ้าขาดไปแล้วก็ไม่ได้ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานแต่อย่างใด แต่พนักงานเหล่านั้นจะไม่ได้รับแรงจูงใจในการทำงาน ตัวอย่างเช่น นาย ก เป็นคนงานรดน้ำต้นไม้และสนามหญ้าของที่ทำงานแห่งหนึ่ง ถ้านาย ก มีความรู้สึกว่าเขามีโอกาสก้าวหน้า เช่น อาจได้เป็นผู้ทำสวนหรือออกแบบจัดสวน เขาก็จะมีความพอใจในการทำงานมากขึ้นและเป็นแรงจูงใจให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่แม้ว่ายังไม่มีโอกาสสำหรับความก้าวหน้าก็ได้หมายความว่าเขาจะไม่พอใจในงานที่ทำกล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่เรียกว่า “ปัจจัยค้ำจุน” นั้นจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ ส่วน “ปัจจัยจูงใจ” จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่ทำซึ่งปัจจัยค้ำจุนจะช่วยทำให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่าง ๆ ส่วนปัจจัยจูงใจจะทำให้คนมีความสุขหรือความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ จากข้อสมมติฐานเดิมของทฤษฎีแรงจูงใจที่มักจะกล่าวว่าสิ่งจูงใจทางการเงิน การปรับปรุงในเรื่องความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นการจูงใจให้มีการเพิ่มขึ้นของผลผลิตนั้น ขณะนี้ได้รับการเปลี่ยนแปลงและทำให้ได้รับทราบว่าการจูงใจเท่านั้นที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังเช่นงานวิจัยของ กาญจนา ตรีรัตน์ (2549: 82) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณทิพย์ กาลธียนันท์ (2543: 109) ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และงานวิจัยของ สุภากร ปาละนันท์ (2554: 116) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ โชติกา ระโล (2555: 63) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของทิพมาศ แก้วชิม (2542: 51 – 52) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านสภาพแวดล้อม พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในบริเวณใจกลางกรุงเทพฯ ทำให้การจราจรติดขัดส่งผลให้เกิดความลำบากในการเดินทางมาทำงาน แม้จะมีขนส่งสาธารณะระบบรางช่วยอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่และเครื่องมือเครื่องใช้เพื่อการปฏิบัติงาน แต่เนื่องจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีจำนวนมาก จึงทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ดังที่ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory) ของเฮิร์ซเบอร์ก (สฎาฐ ปาละนันท์, 2554: 117; อ้างอิงจาก Herzberg, 1959) ที่ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา ตริรัตน์ (2549: 83) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยพรณทิพย์ กาลิยานันท์ (2543: 109) ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า บุคลากรฝ่ายบริการมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

1.2 ด้านลักษณะงาน พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะของการปฏิบัติงานตรงต่อตำแหน่งและความถนัดของพนักงาน มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย ขั้นตอนการทำงาน การแก้ไขปัญหา การมีอิสระในการตัดสินใจ และปริมาณที่เหมาะสม จึงทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ดังที่ทฤษฎีคุณลักษณะงานของแฮคแมน – โอลด์แฮม (Fisher; et al.1990) (Job Characteristics Theory) แฮคแมน และ โอลด์แฮม กล่าวว่า ลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปจะทำให้พนักงานมีประสบการณ์ในงานและมีผลผลิตที่มากขึ้น และมีคุณลักษณะเด่นของงาน 5 ประการที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ตลอดจนมีความพึงพอใจในงานด้วย คุณลักษณะงานดังกล่าว คือ ความหลากหลายในงาน (Skill Variety) ความชัดเจนของงาน (Task Identification) ความสำคัญของงาน (Task Significance) ความมีอิสระในงาน (Autonomy) การทราบผลป้อนกลับ (Feedback) ด้วยคุณลักษณะ 5 ประการเหล่านี้จะตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาของบุคคลในด้านการควบคุมด้วยตนเอง การทราบผลการทำงานและการมีความหมายของงาน เพราะเมื่องานนั้น

ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจ บุคคลก็จะทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้นซึ่งพวกเขาสามารถทำได้ด้วยความมานะและความภาคภูมิใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โชติกา ะโส (2555: 64) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยที่งานวิจัยของทองชัย จิตหวัง (2553: 66) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงเรียนนายเรือ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงเรียนนายเรือด้านลักษณะงานในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของศรีธัญญา ยงรัตนกิจ (2552: 85) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยที่งานวิจัยของฐาการ ปาละนันท์ (2554: 118) ที่ศึกษาได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ด้านลักษณะงาน บุคลากรของวิทยาลัยชุมชนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก

1.3 ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมหาวิทยาลัยกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ความสามารถที่จะทำงานร่วมกัน ความสามัคคี บรรยากาศในการทำงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน จึงทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ดังทฤษฎีของเฮิร์ซ (Herzberg; et al. 1959: 133 – 155) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นการขอคำปรึกษา การยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐาการ ปาละนันท์ (2554: 118 – 120) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ด้านผู้บังคับบัญชาและด้านเพื่อนร่วม บุคลากรของวิทยาลัยชุมชนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ทั้ง 2 ด้าน ซึ่งงานวิจัยของ ชุตานา จิงประสิทธิ์ (2555: 99 – 100) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา พบว่า บุคลากรวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา มีแรงจูงใจในการทำงานด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ด้าน และงานวิจัยของทองชัย จิตหวัง (2553: 66) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงเรียนนายเรือ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ

ข้าราชการโรงเรียนนายเรือด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานมหาวิทยาลัยบางส่วนไม่พอใจในเรื่องอัตราเงินเดือน การปรับขึ้นเงินประจำปี และการที่ไม่สามารถปรับเงินเดือนตามคุณวุฒิที่สูงขึ้นได้ รวมทั้งสวัสดิการในหลายอย่างที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยปรับปรุง ประกอบด้วย หอพักบุคลากร สิทธิเข้าเรียนโรงเรียนสาธิต สวัสดิการรักษายาบาลที่ดีขึ้นครอบคลุมครอบครัวของพนักงานมหาวิทยาลัย ดังที่ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory) ของเฮิร์ซเบอร์ก (ซีรวิธรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. 2545: 313) กล่าวว่า ปัจจัยค่าจ้าง เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ป้องกันปัญหาที่พนักงานอาจเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่ขาดความยุติธรรมและไม่เหมาะสม หากพนักงานมีขวัญกำลังใจสูง ก็จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐากร ปาละนันท์ (2554: 130) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า บุคลากรวิทยาลัยชุมชนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายข้อจะพบว่า บุคลากรวิทยาลัยชุมชนเห็นว่า ระบบสวัสดิการที่ได้รับไม่เทียบเท่ากับหน่วยงานอื่น เช่น ค่าตอบแทนในวิทยาลัยชุมชนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีหรือจังหวัดที่เสี่ยงต่อความปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินจากข้อเสนอนี้ในตอนท้ายแบบสอบถาม จะเห็นว่าบุคลากรวิทยาลัยชุมชนต้องการให้วิทยาลัยที่ตั้งอยู่ใน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สงขลา ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ที่มีปัญหาความไม่สงบ ควรมีค่าเสี่ยงภัยพิเศษเพิ่มให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ด้วย และงานวิจัยของพรรณทิพย์ กาลิยานันท์ (2543: 109) ที่ศึกษาเรื่องการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า บุคลากรฝ่ายบริการมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และงานวิจัยของสุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี (2550: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกือบอยู่ในระดับปานกลาง

1.5 ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานมหาวิทยาลัยบางส่วนไม่พอใจในเรื่องสัญญาการปฏิบัติงานที่เป็นสัญญาระยะสั้น ความไม่ชัดเจนของการเข้าสู่ตำแหน่ง เชี่ยวชาญ ชำนาญการ หรือการขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้างานที่ต้องใช้การสอบ สอดคล้องกับการ ทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ (เทพนม เมืองแมน; และสวิง สุวรรณ. 2540: 26-27) จำแนกความต้องการ

ของมนุษย์เป็นสามกลุ่ม หนึ่งในนั้น คือ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ความต้องการนี้เป็นผลจากการที่บุคคลมีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับสภาพแวดล้อม อาทิ ครอบครัว งาน และ กิจกรรมด้านสันติภาพ ความพอใจในการเจริญก้าวหน้าได้มาจากการที่บุคคลนั้นเผชิญปัญหาใน สภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคคลได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่ม มากขึ้น และทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation) (ธงชัย สันติวงษ์. 2530: 383-385) กล่าวว่า ลำดับขั้นของความต้องการนี้ก็คือ “Hierarchy of Needs” ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น 5 ประการ หนึ่งในนั้น คือ ความต้องการด้านความ ปลอดภัย หรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ภายหลังความต้องการด้านร่างกายได้รับการ ตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเริ่มคิดถึงความมั่นคงในอาชีพความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่ง สอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2554: 394) กล่าวไว้ว่า องค์การที่มีการบริหารงานที่ให้โอกาสพนักงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าหน่วยงานอื่นๆ ย่อมเป็นที่สนใจและจูงใจให้ พนักงานเข้ามาร่วมทำงานและอยู่กับองค์การเป็นเวลานาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยส ยศคำ ลือ (2553: 117) ที่ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติ งานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการ งาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และงานวิจัยของทิพมาศ แก้วชิม (2542: 55) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าอาจารย์ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่งานวิจัยของ โชติกา ะใส (2555: 65) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน อยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงาน มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยรวมและในแต่ละด้าน จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ระดับ การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

2.1 พนักงานมหาวิทยาลัยเพศชายและเพศหญิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม และรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของ การวิจัย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานมหาวิทยาลัยเพศชายไม่มีความกังวลเรื่องความก้าวหน้า และ สามารถปรับเปลี่ยนเข้าสู่สภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็นอย่างดี พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงได้ มากกว่าพนักงานมหาวิทยาลัยเพศหญิง ซึ่งต้องการการยอมรับ มีความกังวลในการทำงาน และ ต้องการพิสูจน์ตนเองในหน้าที่การทำงานที่รับผิดชอบภายในสำนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ อาร์ พันธ์มณี

(2544: 33) กล่าวไว้ว่า ความแตกต่างทางเพศ หมายถึง ความแตกต่างในเรื่องต่างๆ ทางเพศชายและเพศหญิง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมส่วนสำคัญในการกำหนดบทบาทของหญิงและชายให้แตกต่างกัน เช่น บางวัฒนธรรมถือว่า ชายเป็นช้างเท้าหน้า หญิงเป็นช้างเท้าหลัง หรือชายเป็นผู้นำ หญิงเป็นผู้ตาม เป็นต้น หรือในบางวัฒนธรรมเชื่อว่าผู้ชายต้องเข้มแข็ง อดทนอ่อนแอไม่ได้ ผู้หญิงเป็นผู้ที่อ่อนแอกว่า หรือผู้ชายมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากกว่าผู้หญิงเพราะในบางตำแหน่งไม่เปิดให้ผู้หญิงทำงานในตำแหน่งที่การงานสูงกว่า ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการแสดงความคิดเห็นความแตกต่างระหว่างเพศ โดยมีเรื่องของวัฒนธรรมเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังที่ สุภากร ปาละนันท์ (2554: 115) ที่ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า บุคลากรวิทยาลัยชุมชนที่เพศชายและเพศหญิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และงานวิจัยของปรียาพรณ ละครองนวล (2550: 119) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง ที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่พบความแตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงานในสำนักงานมหาวิทยาลัย ไม่มีการกำหนดอายุในคุณสมบัติของการสมัครเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานมหาวิทยาลัย อยู่ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย รวมถึงข้อตกลงภาระงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติเรื่องอายุ จึงทำให้อายุไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังที่ธงชัย สันติวงษ์ (2530: 383-385) กล่าวว่า กระบวนการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลไม่ว่าอายุเท่าใดยังมีความต้องการ บุคคลจะมุ่งทำงาน พยายามแสดงความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ฉะนั้นความต้องการจึงเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำงานเพื่อที่จะได้ประสบความสำเร็จที่คาดหวังไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภากร ปาละนันท์ (2554: 124) ที่ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า บุคลากรวิทยาลัยชุมชนที่อายุแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของพัสนี จันทร์สวัสดิ์ (2551: 89) ที่ศึกษาเรื่อง ความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนและสายวิชาการที่มีอายุแตกต่างกัน มีความต้องการในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนงานวิจัยของพรพรหม ไรษิตกานต์ (2551: บทคัดย่อ) เรื่องแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า ข้าราชการสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ที่มีอายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

2.3 พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงานในสำนักงานมหาวิทยาลัย มีการกำหนดระดับการศึกษาเป็นคุณสมบัติของการสมัครเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ข้อตกลงภาระงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ก็เป็นไปตามคุณวุฒิทางการศึกษาของแต่ละคน รวมทั้งการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้นระดับการศึกษาจึงไม่ส่งผลต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังที่ ชลิดา ศรมณี และ พูนศรี สงวนชีพ (2526: 199 – 200) กล่าวว่า เจ้าหน้าที่ไม่ว่าระดับการศึกษาใดสามารถฝึกอบรม โดยกรรมวิธีที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ให้กับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังมุ่งสร้างเสริมทัศนคติที่ดีในการทำงานให้พนักงานมีกำลังใจ มีใจรักงาน สอดคล้องกับทิพมาศ แก้วซิม (2542: 57) เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าอาจารย์ที่ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน และโชติกา ระโส (2555: 66) ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนงานวิจัยของศุภรพรัตน์ รักษากาญจน์ (2557: 126) ที่ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

2.4 พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน และไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนไม่ว่าจะมีประสบการณ์ทำงานมากน้อยเพียงใด ต่างอยู่ภายใต้ข้อบังคับเดียวกัน ทำให้การทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติ เป็นไปในแนวทางเดียว ทำให้ประสบการณ์ทำงานจึงไม่ส่งผลต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังที่ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 112) กล่าวว่า องค์ประกอบส่วนบุคคลและความพึงพอใจในงาน โดยทั่วไปกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเห็นได้ชัดเจน สอดคล้องกับโชติกา ระโส (2555: 69) ที่ศึกษา วิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และทิพมาศ แก้วซิม (2542: 58) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า อาจารย์ที่

ประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนงานวิจัยของ นภาพร อยู่ถาวร (2547: 69) เรื่องตัวแปรที่เกี่ยวข้องของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตพัฒนาการ พบว่า ประสบการณ์ทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตพัฒนาการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงาน มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านสภาพแวดล้อม จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง และพิจารณารายข้อพบว่า การไม่มีเสียงรบกวนขณะทำงาน และสำนักงานมีพื้นที่ส่วนกลางเพียงพอ พนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับข้อคำถามอื่นภายในด้านสภาพแวดล้อม ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงควรจัดให้มีการปรับปรุงพื้นที่ของหน่วยงานในสังกัด ให้มีพื้นที่ใช้สอยส่วนกลางเพิ่มขึ้น ติดตั้งอุปกรณ์ป้องกันเสียงรบกวน ปรับปรุงภูมิทัศน์ และระบบปรับอากาศของให้มีอุณหภูมิที่เหมาะสม
2. ด้านลักษณะงาน จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน อยู่ในระดับมาก และพิจารณารายข้อพบว่า งานที่ได้รับมอบหมายมีปริมาณที่เหมาะสม และงานที่ได้รับมอบหมายช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ พนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับข้อคำถามอื่นภายในด้านลักษณะงาน ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงควรจัดทำคู่มือการทำงานในแต่ละตำแหน่ง และให้สิทธิในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาแก่พนักงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งกำหนดภาระให้มีปริมาณเหมาะสม
3. ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก และพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ และผู้บังคับบัญชารับฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับข้อคำถามอื่นภายในด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน

มหาวิทยาลัย รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาให้มากขึ้น และต้องแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน และจัดกิจกรรมนอกเหนือ จากการทำงานเพื่อเพิ่มความสามัคคีของพนักงานทั้งในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยในสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย

4. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง และพิจารณารายข้อพบว่า หอพักบุคลากรมีความเหมาะสม และสิทธิเข้าศึกษาโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม พนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับข้อคำถามอื่นภายในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรพิจารณาจัดสร้างหอพักสำหรับพนักงานเพิ่มเติม และการเพิ่มเสริมสิทธิเข้าศึกษาโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัย อาจเป็นในรูปแบบที่ให้บุตรของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ไม่ได้รับสิทธิเข้าศึกษาโดยตรง มาสอบแข่งขันกันเองเป็นการภายในก่อน ปรับเพิ่มอัตราเงินเดือนที่ยังน้อยกว่ามหาวิทยาลัยอื่นให้เพียงพอต่อการดำรงชีพ และการปรับอัตราการขึ้นเงินเดือนประจำปีให้ไม่น้อยกว่าข้าราชการ รวมทั้งการขยายสวัสดิการรักษายาบาลให้ครอบคลุมบิดา มารดา คู่สมรส และบุตรของพนักงานมหาวิทยาลัย

5. ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงานอยู่ในระดับปานกลาง และพิจารณารายข้อพบว่า การกำหนดตำแหน่ง ข้าราชการ ข้าราชการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ มีความเหมาะสม และมีโครงสร้างการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน พนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับข้อคำถามอื่นภายในด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรพิจารณาสัญญาปฏิบัติงานระยะยาวถึงพนักงานมหาวิทยาลัยอายุ 60 ปี และใช้การประเมินผลการปฏิบัติประจำปีมาพิจารณาว่าจะยกเลิกสัญญาหรือไม่ เช่นเดียวกับภาคเอกชน และควรกำหนดเกณฑ์ในการเข้าสู่ตำแหน่งเชี่ยวชาญ ข้าราชการ ข้าราชการ ของพนักงานมหาวิทยาลัย ให้พนักงานสามารถเข้าถึงได้ดังเช่นข้าราชการ

6. จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยมากกว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเพศหญิง โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรจัดอบรมเพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยเพศหญิง มีความเข้าใจในบริบทการทำงานและเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยเพศหญิง

7. จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ในช่วงอายุต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรส่งเสริมพนักงานมหาวิทยาลัยที่มี

อายุมากกว่า 45 ปี ได้ใช้ศักยภาพในการทำงาน และแสดงแนวทางการเตรียมตัวเกษียณ เพื่อเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

8. จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีระดับการศึกษา ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรส่งเสริมพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และส่งเสริมให้ศึกษาในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัย

9. จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรส่งเสริมพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และแสดงแนวทางการเตรียมตัวเกษียณ เพื่อเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในส่วนงานอื่น และเปรียบเทียบผลการศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ควรมีการศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ควรมีการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยอื่นของรัฐ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบพนักงานมหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กัญญามน อินทว้าง; และ ขวัญหทัย ยิ้มละมัย. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา*.
พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- กาญจนา ตีรรัตน์. (2549). *ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*. งานนิพนธ์ กจ.ม.
(การจัดการทรัพยากรมนุษย์). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- กิตติมา ปรีดีดีล. (2529). *ทฤษฎีการบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : ชนະการพิมพ์.
- ขวัญจิรา ทองน้ำ. (2547). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จารุภรณ์ เภาทะทัต. (2528). *ปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น*. สารนิพนธ์ ร.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จุฑามาศ แยมยลศรี (2549). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม*. ภาคนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. ถ่ายเอกสาร.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2558). *ข้อมูลสถิติ*. สืบค้นเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.chula.ac.th/about/fact>
- (2558). *ประวัติ*. สืบค้นเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.chula.ac.th/about/history>
- (2558). *รายงานบุคลากรทั้งหมดจำแนกตามคณะ/หน่วยงานที่สังกัด ประเภทบุคลากรและสายงาน ปีการศึกษา 2557*. สืบค้นเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.chula.ac.th/wp-content/uploads/2014/01/New-Rp01-2557.pdf>
- ชนงกรณ์ ฤทธพลบุตร. (2549). *หลักการจัดการและองค์การและการจัดการแนวความคิดการบริหารธุรกิจ* ใน *สถานการณ์ปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชลิดา ธรรมณี; และ พูนศรีสงวนชีพ. (2526). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : แสงจันทร์การพิมพ์
- ชูดภา จีประสิทธิ์. (2555). *แรงจูงใจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การประกอบการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร
- โชติกา ะโล. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ฐาณู ปาละนันท์. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทรงชัย จิตหวัง. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงเรียนนายเรือ*. สารนิพนธ์ รป.ม. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ทิพมาศ แก้วชิม. (2542). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2529). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2530). *องค์การและการบริหารการศึกษา การจัดการแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์; และชัยยศ สันติวงษ์. (2548). *พฤติกรรมบุคคลภายในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ธรวรรณ พลหาญ. (2543). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ธวัชชัย จิตวารินทร์. (2555). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยชุมชนในเขตภาคใต้*. สารนิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นนทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.

- นภาพร อยู่ถาวร (2547). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต วิทยาเขตพัฒนาการ*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา).
 กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บัณฑิต ผังนิรันดร์. (2550, มีนาคม). อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. *วารสารวิจัยทางการศึกษา*. 1(2): 83.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมวิชาการ.
- ปรียาพรพรณ ละอองนวล. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). อุบลราชธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุลธธานี. ถ่ายเอกสาร.
- ปาริชาติ เตชะนันท์. (2556). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน (ส่วนงาน) กรณีศึกษา คณะแพทยศาสตร์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ ศศ.ม. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2558, 30 เมษายน). สัมภาษณ์โดย วชิระ กันภัย ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนัส หันนาครินทร์. (2524). *หลักการบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: พินเนส
- พรพนทิพย์ กาลธยานันท์. (2543). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการมหาวิทยาลัยรามคำแหง*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- พรพรณราย ทรัพย์ะประภา. (2529). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พรพรภรณ์ ไชยิตกานต์ (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*. สารนิพนธ์ ปร.ม. (การบริหารทั่วไป). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- พัสนี้ จันทรสวัสดิ์. (2551). *ความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ด้านสุขภาพการพิมพ์.

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *การจูงใจและการเสริมแรงพฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2546). *เอกสารการสอนชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 10 - 12*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วัลลีย์ จันทเรนทร์. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. กรุงเทพฯ: สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- วารินทร์ สายโอบเอื้อ และสุณีย์ ธีรดากร. (2533). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา และการแนะแนว วิทยาลัยครูพระนคร.
- วิจิตร อาวะกุล. (2540). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี. (2542). *การพัฒนาสติปัญญาทางอารมณ์เพื่อความสำเร็จในการทำงาน*. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*. 5(1).
- ศรัณญา ยงรัตนกิจ. (2552) *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง*. วิทยานิพนธ์ ค.อ.ม. (การบริหาร อาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2557). *โครงสร้างองค์กรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2557*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2551). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2542). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). *คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่องการวางแผนอัตรากำลัง ทรัพยากรบุคคลอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2559). *สรุปสวัสดิการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2559, จาก <http://www.hrm.chula.ac.th/th/welfare14.html>

- สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน*
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต).
มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- สุพัตรา สุภาพ. (2536). *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่: เน้นพฤติกรรมมนุษย์*.
กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ
- สุพานี สุขวัญวานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาภรณ์ โชติขนิธยาน์. (2555). *แรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- สมิตร สุวรรณ; และคนอื่นๆ. (2552). *การจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กร* *สู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย*. นครปฐม: ภาควิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาลัยเขตกำแพงแสน.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2558). *แรงจูงใจกับความสำเร็จในงาน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2558, จาก <http://www.swk.ac.th/stech/pictureslupload1/lang52.pdf>
- อรุณ รักธรรม. (2527). *หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- อารี พันธุ์มณี. (2544). *จิตวิทยาการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: ดันอ้อ 1999
- Andreas, Burton G. (1970). *Experimental Psychology*. 2nd ed., New York: John Wiley & Sons.
- Angelo, Kinicki & Brain K. Williams. (2008). *หลักการจัดการ*. แปลโดย ไศภาฯ อรัญวัฒน์.
กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- Cochran, Willan G. (1977). *Sampling Technique*. 3 rd ed. New York: John Wiley and Sons.
- Cronbach, Lee Joseph. (1984). *Essentials of Psychological Testing*. 4 th ed. New York: Harper.
- Ferguson, George A. (1981). *Statistical Analysis in Psychology and Education*. 5 th ed. New York: McGraw-Hill.
- Fisher, Ronald J. (1990). *Needs Theory, Social Identity and an Eclectic Model of Conflict*. In J.W. Burton (ed.), *Conflict: Human Needs Theory*. London: MacMillan, 89 - 112.

- French, E.G. and F.H. Thomas. (1958) "The Relationship of Achievement Motivation to Problem Solving Effectiveness". *Journal of Abnormal Social Psychology*. 34: 31 – 38;
- Herzberg, Frederick and Others. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Willey and Sons.
- Holley, L.J. (1970). "An Analysis of Personality Need and Certain Background Factors Which may Influence Career Choice of Women Business Education Majors". *Dissertation Abstracts International*. 29(3): 136 – 141
- Likert, Rensis. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitude*. *Archives of Psychology*. 22 (140): 1-55.
- Luthans, Fred. (1985). *Organizational Behavior*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Book Co.
- McClelland, D.C. (1995). *Test for Competence, rather than intelligence*. *American Psychologists*. 1997: 57 – 83.
- Misra, P. (1986, July). "Self Esteem, Need Achievement and Need Autonomy as Moderators of the Job Performance Job Satisfaction Relationship".
- Mohammed Abubakar Mawoli; & Abdullahi Yusuf Babandako. (2016). *AN EVALUATION OF STAFF MOTIVATION, DISSATISFACTION AND JOB PERFORMANCE IN AN ACADEMIC SETTING*. สืบค้นเมื่อ 22 เมษายน 2559, จาก www.ajbmr.com/files/download/b5350e5e28fa731
- Schermhorn, J.R.; et al. (1991). *Managing Organizational Behavior*. 4th ed. New York: John Wiley & Son.
- Steer, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of Organization Commitment. *Administrative Science Quarterly*. (22), 46 – 56.
- Steer, R.W.: & Porter, L. W. (1979). *Motivation and Work Behavior*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R.M. (1975). "Effects of Need for Achievement on the Job Performance Job Attitude Relationship". *Journal of Applied Psychology*.
- Vroom, H. Victor. (1970). *Management and Motivation*. Harmondsworth: Penguin Book.





ภาคผนวก ก
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ขอขอบคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้

(นายวชิระ กันภัย)

นิสิตปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ติดต่อผู้วิจัย : โทรศัพท์ 09-0972-3186

E-mail v.kunpai@gmail.com

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐

ชาย

☐

หญิง

2. อายุ

☐

น้อยกว่า 30 ปี

☐

30 – 45 ปี

☐

มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐

ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การทำงาน

☐

น้อยกว่า 5 ปี

☐

5 – 10 ปี

☐

มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X หรือ / ลงในช่องข้อคำถามที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในด้านสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน ตามความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง ผู้ตอบเห็นด้วยอยู่ในระดับ มากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง ผู้ตอบเห็นด้วยอยู่ในระดับ มาก
- คะแนน 3 หมายถึง ผู้ตอบเห็นด้วยอยู่ในระดับ ปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง ผู้ตอบเห็นด้วยอยู่ในระดับ น้อย
- คะแนน 1 หมายถึง ผู้ตอบเห็นด้วยอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	ความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจเห็นด้วย				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านสภาพแวดล้อม						
1	การจัดสถานที่ทำงานมีระเบียบเป็นสัดส่วน					
2	สำนักงานมีพื้นที่ส่วนกลางเพียงพอ					
3	สำนักงานมีอุณหภูมิที่เหมาะสม					
4	การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกไว้อย่างครบครัน					
5	อุปกรณ์สำนักงานอยู่ในสภาพพร้อมใช้					
6	คอมพิวเตอร์และโครงข่ายมีความทันสมัย					
7	บรรยากาศในสถานที่ทำงานมีความเหมาะสม					
8	สำนักงานมีความร่มรื่นจากธรรมชาติ					
9	ไม่มีเสียงรบกวนขณะทำงาน					
10	มีความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน					

ข้อที่	ความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจเห็นด้วย				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
ด้านลักษณะงาน						
11	งานที่ปฏิบัติมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย					
12	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ					
13	งานที่ได้รับมอบหมายทำให้ท่านแสดงศักยภาพ ได้อย่างเต็มความสามารถ					
14	งานที่ได้รับมอบหมายช่วยให้ท่านพัฒนาความสามารถ					
15	งานที่ปฏิบัติงานทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์การ					
16	ท่านสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่าง เต็มที่					
17	งานที่ท่านได้รับมอบหมายช่วยให้เกิดความคิด สร้างสรรค์					
18	งานที่ได้รับมอบหมาย มีขั้นตอนการดำเนินงาน ชัดเจน ไม่ซับซ้อน					
19	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีปริมาณที่เหมาะสม					
20	งานที่ได้รับมอบหมาย มีคำสั่งที่ช่วยให้ท่าน ปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก					
ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน						
21	ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำ					
22	ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการพิจารณาผล การปฏิบัติงาน					
23	ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ เหมาะสม กับตำแหน่ง					
24	ผู้บังคับบัญชารับฟังความเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
25	ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					

ข้อที่	ความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจเห็นด้วย				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน (ต่อ)						
26	ผู้ร่วมงานมีความสามัคคี					
27	ผู้ร่วมงานคอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษา					
28	ผู้ร่วมงานยอมรับในความสามารถของท่าน					
29	ผู้ร่วมงานรับฟังความคิดเห็นของท่าน					
30	ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ						
31	เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงาน					
32	เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีพ					
33	การขึ้นเงินเดือนประจำปีมีความเหมาะสม					
34	สวัสดิการรักษายาบาลมีความเหมาะสม					
35	สิทธิในการลามีความเหมาะสม					
36	กองทุนสำรองเลี้ยงชีพมีความเหมาะสม					
37	หอพักบุคลากรมีความเหมาะสม					
38	สิทธิเข้าศึกษาโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม					
39	มีสวัสดิการเงินอุดหนุนการศึกษาบุตร					
40	มีความครบครันของพื้นที่ส่วนกลาง อาทิ ห้องสมุด สนามกีฬา ศูนย์สุขภาพ ฯลฯ					
ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน						
41	การประเมินงานในรอบปี ทำให้ได้เลื่อนตำแหน่ง ที่สูงขึ้น					
42	ท่านได้รับพิจารณาตำแหน่งอย่างเป็นธรรม					
43	สัญญาจ้างมีความเหมาะสม					
44	ระบบในการเลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสม					
45	ตำแหน่งงานในปัจจุบัน มีความมั่นคงจนเกษียณ					

ข้อที่	ความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจเห็นด้วย				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน (ต่อ)						
46	การประเมินผลงานประจำปีมีความยุติธรรม					
47	หน่วยงานสนับสนุนให้ท่านศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
48	หน่วยงานสนับสนุนให้ท่านได้รับการฝึกอบรมหรือการสัมมนาต่างๆ					
49	มีโครงสร้างการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน					
50	การกำหนดตำแหน่ง ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ มีความเหมาะสม					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ 0519.12/ 4403



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๑ ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื่องด้วย นายวชิระ กันภัย นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” โดยมี อาจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และ อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ สกฤค เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอความอนุเคราะห์ให้พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 300 คน ตอบแบบสอบถาม เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” และขอใช้สถานที่สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2558 ถึงเดือนมกราคม 2559

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาราชการแทนรองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 090-972-3186

ที่ ศธ 0512/100๙๓

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

๒๖ พฤศจิกายน 2558

เรื่อง แจ้งผลการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยของนิสิตระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เรียน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อ้างถึง หนังสือบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ ศธ 0519.12/4903 ลงวันที่ 21 ตุลาคม 2558

ตามที่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เสนอเรื่องขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยของนิสิตระดับปริญญาโทในรายนามยวชิระ กันภัย นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและจัดการศึกษา (การบริหารการอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” โดยมีอาจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และอาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ โดยขอความอนุเคราะห์ให้พนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 300 คน ตอบแบบสอบถามเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” และขอแจกแบบสอบถามในสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในช่วงระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2558 ถึงเดือนมกราคม 2559 นั้น

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล ในการประชุมครั้งที่ 20/2558 เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2558 พิจารณาแล้ว จึงมีมติอนุญาตให้นายยวชิระ กันภัย นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและจัดการศึกษา (การบริหารการอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” โดยแจกแบบสอบถามในสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2558 ถึงเดือนมกราคม 2559

อนึ่ง ในกรณีที่นายยวชิระ กันภัย เสร็จสิ้นการทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” แล้ว ขอความอนุเคราะห์จัดส่งสำเนาเล่มผลการวิจัยเรื่องดังกล่าว จำนวน 1 เล่มมายังคณะกรรมการบริหารงานบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อทราบต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พรพจน์ เปี่ยมสมบูรณ์)

รองอธิการบดี

ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

สำนักงานมหาวิทยาลัย

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบริหารงานบุคคล

โทรศัพท์ 0-2218-0160 โทรสาร 0-2218-0191

ภาคผนวก ค

รายนามผู้เชี่ยวชาญและจดหมายขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

รายนามรายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

1. ชื่อ รองศาสตราจารย์ดุขฎิ์ สงวนชาติ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
สังกัด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ชื่อ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี
ตำแหน่ง หัวหน้าสาขาวิชาการอุดมศึกษา
สังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ชื่อ อาจารย์ ดร.รณิดา เขยชุม
ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา
สังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ชื่อ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่
สังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. ชื่อ ดร.ษิรดา อังกสิทธิ์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคล
สังกัด สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0519.12/ 4 994



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๗ ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ดุชนิ สงวนชาติ

เนื่องด้วย นายวชิระ กันภัย นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” โดยมี อาจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคุ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวชิระ กันภัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนตล อินทร์จันทร์)

รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถาบันวัฒนธรรมและศิลปะ

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติ โทรศัทพ์ 090-972-3186



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15664

ที่ ศธ 0519.12/ 4911

วันที่ ๑1 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นายวชิระ กันภัย นิสิตรระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” โดยมี อาจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกฤค เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี และ อาจารย์ ดร.รณิดา เขยชุม เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวชิระ กันภัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

รักษาราชการแทนรองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 090-972-3186

ที่ ศธ 0519.12/ 4910



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๔1 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

เนื่องด้วย นายวชิระ กันภัย นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” โดยมี อาจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง และ อาจารย์ ดร.จรรวรณ์ สกุลคุ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.ชिरดา อังกสิทธิ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวชิระ กันภัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
รักษาราชการแทนรองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติ โทรศัพท 090-972-3186



ภาคผนวก ง

คำอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

1. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.986
2. ค่าอำนาจจำแนก ของแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อคำถาม	t
ด้านสภาพแวดล้อม		
1	การจัดสถานที่ทำงานมีระเบียบเป็นสัดส่วน	3.369
2	สำนักงานมีพื้นที่ส่วนกลางเพียงพอ	3.327
3	สำนักงานมีอุณหภูมิที่เหมาะสม	3.188
4	การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกไว้อย่างครบครัน	4.853
5	อุปกรณ์สำนักงานอยู่ในสภาพพร้อมใช้	4.850
6	คอมพิวเตอร์และโครงข่ายมีความทันสมัย	1.975
7	บรรยากาศในสถานที่ทำงานมีความเหมาะสม	2.247
8	สำนักงานมีความร่มรื่นจากธรรมชาติ	5.667
9	ไม่มีเสียงรบกวนขณะทำงาน	2.253
10	มีความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน	8.560
ด้านลักษณะงาน		
11	งานที่ปฏิบัติมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย	4.364
12	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ	3.172
13	งานที่ได้รับมอบหมายทำให้ท่านแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มความสามารถ	5.048
14	งานที่ได้รับมอบช่วยให้ท่านพัฒนาความสามารถ	6.150
15	งานที่ปฏิบัติงานทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.192
16	ท่านสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างเต็มที่	4.971
17	งานที่ท่านได้รับมอบหมายช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	8.696
18	งานที่ได้รับมอบหมาย มีขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจน ไม่ซับซ้อน	3.552
19	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีปริมาณที่เหมาะสม	2.037

ข้อ	ข้อความ	t
ด้านลักษณะงาน (ต่อ)		
20	งานที่ได้รับมอบหมาย มีคำสั่งที่ช่วยให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก	7.202
ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน		
21	ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำ	5.588
22	ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน	3.946
23	ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่ง	6.389
24	ผู้บังคับบัญชารับฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	5.293
25	ผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4.620
26	ผู้ร่วมงานมีความสามัคคี	3.292
27	ผู้ร่วมงานคอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษา	2.525
28	ผู้ร่วมงานยอมรับในความสามารถของท่าน	3.683
29	ผู้ร่วมงานรับฟังความคิดเห็นของท่าน	2.941
30	ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.522
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ		
31	เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงาน	10.065
32	เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีพ	7.660
33	การขึ้นเงินเดือนประจำปีมีความเหมาะสม	7.454
34	สวัสดิการรักษายาบาลมีความเหมาะสม	7.466
35	สิทธิในการลาที่มีความเหมาะสม	5.609
36	กองทุนสำรองเลี้ยงชีพมีความเหมาะสม	4.256
37	หอพักบุคลากรมีความเหมาะสม	7.046
38	สิทธิเข้าศึกษาโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม	5.932
39	มีสวัสดิการเงินอุดหนุนการศึกษาบุตร	7.451
40	มีความครบครันของพื้นที่ส่วนกลาง อาทิ ห้องสมุด สนามกีฬา ศูนย์สุขภาพ ฯลฯ	2.922

ข้อ	ข้อความ	t
ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน		
41	การประเมินงานในรอบปี ทำให้ได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	7.372
42	ท่านได้รับพิจารณาตำแหน่งอย่างเป็นธรรม	5.326
43	สัญญาจ้างมีความเหมาะสม	8.535
44	ระบบในการเลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสม	12.668
45	ตำแหน่งงานในปัจจุบัน มีความมั่นคงจนเกษียณ	10.841
46	การประเมินผลงานประจำปีมีความยุติธรรม	6.567
47	หน่วยงานสนับสนุนให้ท่านศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	2.886
48	หน่วยงานสนับสนุนให้ท่านได้รับการฝึกอบรมหรือการสัมมนา ต่างๆ	5.569
49	มีโครงสร้างการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน	7.417
50	การกำหนดตำแหน่ง ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ มีความเหมาะสม	8.025



ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายวชิระ กันภัย
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ. 2529
สถานที่เกิด	เขตราชเทวี จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 61/1 ซอยรามคำแหง 52 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2556	รัฐศาสตรบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ) จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2559	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารและการจัดการการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

