

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ  
กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

THE MOTIVATION FOR THE OPERATION OF ACADEMIC SUPPORT  
STAFF OFFICER, A CASE STUDY OF THE PRESIDENT,  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2559

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ  
 กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี  
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

THE MOTIVATION FOR THE OPERATION OF ACADEMIC SUPPORT  
 STAFF OFFICER , A CASE STUDY OF THE PRESIDENT,  
 KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
 คณะการบริหารและจัดการ  
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2559

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**THE MOTIVATION FOR THE OPERATION OF ACADEMIC SUPPORT  
STAFF OFFICER , A CASE STUDY OF THE PRESIDENT,  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**



**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
IN BUSINESS ADMINISTRATION  
FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้  
2016



**COPYRIGHT 2016**

**FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG** ใช้ประโยชน์ด้านการค้า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การสงวนลิขสิทธิ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ  
กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
THE MOTIVATION FOR THE OPERATION OF  
ACADEMIC SUPPORT STAFF OFFICER, A CASE STUDY  
OF THE PRESIDENT, KING MONGKUT'S INSTITUTE  
OF TECHNOLOGY LADKRABANG

ชื่อนักศึกษา

นางสาวจิตติกาญจน์ ยางเครือ

รหัสประจำตัว

57611042

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

รองศาสตราจารย์ศิริจรรยา เครือวิริยะพันธ์

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ	ลายมือชื่อ
รองศาสตราจารย์ศิริจรรยา เครือวิริยะพันธ์	
รองศาสตราจารย์ ดร.กุลกัญญา ณ ป้อมเพ็ชร	
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วอนชนก ไชยสุนทร	

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2559 เวลา 08.00-09.00 น.

สถานที่สอบ คณะการบริหารและจัดการ ชั้น 4 ห้อง FAM 406

คณะรับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.อานวย แสงโนรี)

คณบดีคณะการบริหารและจัดการ

วันที่... 6 ...เดือน... มิถุนายน... พ.ศ. 2559

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อเรื่อง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน วิชาการ กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ชื่อนักศึกษา	นางสาวฐิติกาญจน์ ยางเครือ
รหัสนักศึกษา	57611042
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
พ.ศ.	2559
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ศิริจรยา เครือวิริยะพันธ์

### บทคัดย่อ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีภารกิจหลักในการให้การศึกษา การพัฒนาประยุกต์องค์ความรู้ เทคโนโลยี ตลอดจนส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง โดยกำหนดพันธกิจไว้ 4 ด้าน คือด้านการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม อย่างไรก็ตามพันธกิจดังกล่าวจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องมีบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เป็นแรงช่วยขับเคลื่อน ซึ่งหากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้รับแรงจูงใจที่เหมาะสม ย่อมส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ และส่งผลดีต่อสถาบันในท้ายที่สุด การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัญหาการปฏิบัติงาน รวมถึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในสำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ณ สิ้นปีงบประมาณ 2558 จำนวน 295 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนาแสดงในรูปของความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย และสถิติเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์แบบ Chi-Square

ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 36-40 ปี สมรสแล้ว ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพการปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระหว่าง 25,001-35,000 บาท สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในส่วนของปัจจัยจูงใจพบว่า มีความสำคัญระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับของค่าเฉลี่ย คือ 1) ด้านความสำเร็จของงาน 2) ด้านความรับผิดชอบ 3) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และ 5) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ สำหรับปัจจัยค้ำจุน พบว่า มีความสำคัญระดับมากทุกด้าน เช่นกัน เรียงตามลำดับของค่าเฉลี่ยดังนี้ 1) ด้านการปกครองบังคับบัญชา 2) ด้านสภาพแวดล้อมในการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำงาน 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง และ 5) ด้านนโยบายและการบริหารงาน ตามลำดับ สำหรับปัญหาการปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี พบว่า ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ปัญหาขาดความเสมอภาคในการบังคับบัญชา รองลงมาคือ ปัญหาขาดการสอนงาน/เสนอแนะการแก้ปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และปัญหาการขาดความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน ส่วนผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา สถานภาพในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของปัจจัยจูงใจ พบว่า ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับทุกด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ในส่วนของปัจจัยค้ำจุน พบว่า สถานภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับการปกครองบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

การศึกษาครั้งนี้มีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานคือ ควรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ประสานงานกันระหว่างส่วนงานต่าง ๆ จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาควรมีการพูดคุยประสานงานกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ให้ความเป็นกันเอง จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ในส่วนงานนอกสถานที่ และเพิ่มความสะดวกในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์เพิ่มเติม โดยมีการอบรม ประชุม สัมมนา และศึกษาดูงาน สนับสนุนให้มีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม หรือบรรจุพนักงานสถาบันด้วยเงินรายได้ ให้เป็นพนักงานสถาบันด้วยเงินงบประมาณ

<b>Title</b>	The Motivation for the Operation of Academic Support Staff Officer, A Case Study of the President, King Mongkut's Institute of Technology, Ladkrabang
<b>Student</b>	Miss Thitikan Yangkhuea
<b>Student ID.</b>	57611042
<b>Degree</b>	Master of Business Administration
<b>Program</b>	Business Administration
<b>Year</b>	2016
<b>Advisor</b>	Associate Professor Sirijanya Kuawiriyapan

## ABSTRACT

King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang has a primary mission of providing education, application and development technology knowledge as well as promotes academic and vocational high by the fourth of the mission of teaching, research, service to the society and preservation of art and culture. However, the mission will be able to achieve the objectives and targets them. Require for the operation of academic support staff officer. A driving force to the academic support staff get the right motivation that inevitably result in job performance and impact on Institute. This study aims to investigate the motivation to work, operational problems and study of the relationship between personal motivations in the performance of personnel. The operation of academic support staff officer in the office of the President King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang at the end of fiscal year 2558 of 295 people. Data were collected by questionnaire and analyzed by using descriptive statistics expressed in terms of frequency, percentage, mean and inferential statistics by analyzing the relationship by Chi-Square.

The study found that most of the staff is women aged 36-40 years and married, education is the highest degree, operational status as university staff, the average monthly income of between 25,001 to 35,000 baht. The incentive to motivate workers of the factors that are important in many aspects as sort of average is, 1) The success of work, 2) Responsibility of work, 3) The practice of work, 4) The advancement in career and 5) The respected. The factors sustaining are important in many aspects as sort of average is, 1) The rule, 2) The environment of

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

work, 3) The relationship, 4) The salaries and fringe benefits and 5) The policy and management. For the performance of the President's Office found that the most common is lack of equality in the command, lack of coaching, lack of feedback solutions and lack of unity. The analysis of the relationship between the practice personal factors include gender, age, marital status and educational with motivation in the performance of the motivation factors were found the performance of the education are related to all aspects of completion that the success of work, the sides have been respected, the advancement in career, the responsibility and the nature of the practice. The factors sustaining found the relationship between the operational status are related with the rule and interpersonal relationships. The relationship between the levels of statistical significance at 0.05.

This study offers suggestions to strengthen the motivation for the operation of work that should be support the work of the coordination between the various activities and the relationship between the agencies. Supervisors should be talking directly coordinated with subordinates and friendly. Should be activity relationships on the outside institute and increase ease of operation increases. Encourage staff to be educated knowledge and more experienced as the training, meeting, seminar and study visit. Encourage promotion as appropriate institute staff or packed with income institute is staffed by government budget.

# กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ศิริจรรยา เครือวิริยะพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่กรุณาให้คำปรึกษาเป็นอย่างดี พร้อมทั้งให้คำแนะนำแนวทางในการศึกษา รวมถึงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความใส่ใจมาโดยตลอด รวมไปถึงรองศาสตราจารย์ ดร.กฤตัญญา ณ ป้อมเพ็ชร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วอนชนก ไชยสุนทร ที่ร่วมเป็นคณะกรรมการในการสอบครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในความกรุณา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในหลักสูตร รวมทั้งเพิ่มพูนความรู้เป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ผู้ศึกษาต้องขอขอบพระคุณคณาจารย์ในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ทางวิชาการซึ่งเป็นสิ่งที่มีค่ายิ่ง รวมถึงเจ้าหน้าที่ของคณะที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานในทุก ๆ เรื่องตลอดมา และผู้ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการช่วยเหลือการหาข้อมูล

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ส่วนงานแผนงาน ส่วนประกันคุณภาพ ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ รวมถึงทุก ๆ ท่านที่ได้มอบกำลังใจอันมีค่าให้กับผู้ศึกษามาโดยตลอด ขอขอบคุณ ทุกความห่วงใยจากเพื่อนนักศึกษา และรุ่นพี่ศิษย์เก่าปริญญาโท MBA ทุกคนที่คอยให้ความช่วยเหลือ ชี้แนะแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน และให้กำลังใจมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ขอมอบแด่คุณพ่อ คุณแม่ ครอบครัว เพื่อนอันเป็นที่รัก และครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ผู้ศึกษา ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ฐิติกาญจน์ ยางเครือ

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	I
ABSTRACT.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.4 ขอบเขตการศึกษา.....	3
1.5 นิยามศัพท์.....	4
1.6 สมมติฐานของการศึกษา.....	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	6
2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	16
2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง.....	20
2.4 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	28
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	31
3.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	31
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	31
3.3 ประชากรของการศึกษา.....	32
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	32
3.5 กรอบแนวคิดของการศึกษา.....	33

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา .....	35
4.1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี .....	35
4.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี .....	39
4.3 ปัญหาด้านการปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี .....	50
4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี.....	51
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ.....	66
5.1 สรุป.....	66
5.2 ข้อเสนอแนะ .....	67
5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	69
บรรณานุกรม .....	70
ภาคผนวก .....	72
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	73
ประวัติผู้เขียน .....	80

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 จำนวนบุคลากรแยกตามหน่วยงาน.....	28
4.1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรจำแนกตามเพศ.....	35
4.2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรจำแนกตามอายุ.....	36
4.3 จำนวนและร้อยละของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพสมรส.....	37
4.4 จำนวนและร้อยละของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา.....	37
4.5 จำนวนและร้อยละของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน.....	38
4.6 จำนวนและร้อยละของบุคลากรจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	38
4.7 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน.....	39
4.8 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ.....	40
4.9 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน.....	41
4.10 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ.....	42
4.11 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ.....	43
4.12 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญโดยรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในส่วนของปัจจัยจูงใจ.....	44
4.13 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ ด้านนโยบายและการบริหาร.....	45
4.14 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ ด้านการปกครองบังคับบัญชา.....	46
4.15 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล.....	47
4.16 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	48

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.17 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยค้ำจุน ด้านเงินเดือน และประโยชน์เกี่ยวกับ.....	49
4.18 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญโดยรวมของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยค้ำจุน .....	50
4.19 ปัญหาด้านการปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี .....	55
4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานในส่วนของ ปัจจัยงูใจ .....	56
4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานในส่วนของ ปัจจัยค้ำจุน .....	61



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จในการทำงานของเฮอรัชเบิร์ก.....	18
2.2 แผนภูมิการแบ่งส่วนงาน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.....	22
2.3 แผนภูมิการแบ่งส่วนงาน สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.....	27
3.1 กรอบแนวคิดของการศึกษา.....	34



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2551 โดยมีภารกิจหลักให้การศึกษา พัฒนาประยุกต์องค์ความรู้และเทคโนโลยี และส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง โดยมีพันธกิจด้านการสอน วิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. 2551) ปัจจุบันสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังประกอบด้วยคณะทั้งหมด 7 คณะ 4 วิทยาลัย ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะวิทยาศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะอุตสาหกรรมเกษตร วิทยาลัยนานาชาติ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการข้อมูล วิทยาลัยนาโนเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบัง วิทยาลัยการบริหารและจัดการ และ 1 วิทยาเขตคือ วิทยาเขตชุมพรเขตอุดมศักดิ์ โดยจัดการศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ซึ่งในการผลิตบัณฑิตของสถาบัน เน้นนโยบายในการผลิตบัณฑิตตามอัตตลักษณ์ของสถาบัน ได้แก่ ซื่อสัตย์ ใฝ่รู้ ใฝ่งาน เพื่อรับใช้สังคมและพัฒนาประเทศในอนาคต

จากภารกิจหลักดังกล่าวสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังจะสามารถดำเนินไปได้ด้วยความคล่องตัว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้นั้น จำเป็นต้องมีหน่วยงานสนับสนุนหลักเพื่อดำเนินงานตามภารกิจหลักของสถาบัน คือหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี จึงอาจกล่าวได้ว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในหน่วยงานนี้ เป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน ในทุกภารกิจของสถาบันให้ลุล่วงไปได้ ซึ่งประกอบด้วย 16 ส่วนงาน จำนวน 295 คน (ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. 2558)

อย่างไรก็ตามในช่วงที่มีการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยนับตั้งแต่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จนถึงปัจจุบันที่ต้องการพัฒนาและปฏิรูปคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมไทยในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องมีการทบทวนบทบาทภารกิจต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และในด้านที่มีบทบาทต่อการบริหารงานและพัฒนาสถาบันมากที่สุด คือ “บุคลากร” ซึ่งถือ

ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ได้มาซึ่ง “งาน” ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) สิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสำนักงานอธิการบดี ทำงานกันอย่างขยันขันแข็ง รวมถึงทุ่มเทร่างกาย แรงใจให้กับสถาบันอย่างเต็มความสามารถ เพื่อจะมีส่วนผลักดันให้สถาบันเจริญก้าวหน้าจะต้องทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเขาเป็นผู้มีคุณค่า ด้วยการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังที่ พวงเพชร วัชรอยู่ (2537: 27) ได้กล่าวไว้ว่า “ถ้ายังมีแรงจูงใจมากเพียงใดคนยิ่งจะมีผลงานที่เกิดจากการกระทำที่มีแต่การสร้างสรรคสิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นต่อตนเอง และสังคม” สอดคล้องกับ อุทัย หิรัญโต (2523: 181) ที่กล่าวว่า “ถ้าองค์กรใดบุคลากรมีแรงจูงใจอยู่ในระดับสูงเสมอย่อมจะมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีความอดทน มีปัญหาขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานน้อยมากและไม่คิดหนีงาน” แรงจูงใจ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบัน ทำให้บุคลากรในสถาบันตั้งใจทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยไม่รู้สึกรำคาญตนเองถูกบีบบังคับให้ทำงานและพร้อมที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ จึงทำให้งานมีคุณภาพ และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การบริหารงานของสถาบันมีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษา ถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งถือเป็นกลไกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญ หากสถาบันสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานและเอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานและคณะต่าง ๆ และส่งผลต่อการเติบโตของสถาบันในท้ายที่สุด นอกจากนี้ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและแผนพัฒนาสถาบัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. เพื่อศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

### 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. ทำให้ทราบปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
3. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สถาบันสำนักงานอธิการบดี เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
4. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังนำไปปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาระบบการบริหารบุคลากรภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

### 1.4 ขอบเขตการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตามกรอบทฤษฎีแรงจูงใจ 2 ปัจจัย (Two Factor Theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) และ ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) มีรายละเอียดดังนี้

#### 1.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) ประกอบด้วยด้าน

- 1.1.1 ความสำเร็จของงาน
- 1.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ
- 1.1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
- 1.1.4 ความรับผิดชอบ
- 1.1.5 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

#### 1.2 ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) ประกอบด้วยด้าน

- 1.2.1 นโยบายและการบริหารงาน
- 1.2.2 การปกครองบังคับบัญชา
- 1.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 1.2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 1.2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์ผูก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ทุกหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ณ สิ้นปีงบประมาณ 2558 มีจำนวนทั้งสิ้น 295 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาระหว่างเดือน กันยายน 2558 ถึงเดือน เมษายน 2559

## 1.5 นิยามศัพท์

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation work) หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันที่จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทำกิจกรรมหรือภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และผลงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

ปัจจัยจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น ประสพผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งงานที่ทำนั้นอาจจะเป็นงานที่ได้รับมอบหมาย หรือเป็นงานที่ไม่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่น ๆ ที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดีการแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การที่บุคลากรได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงานและรู้สึกรับมีความมั่นคงต่องานและองค์กร

ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง งานที่บุคลากรปฏิบัติเป็นงานที่ตรงกับความรู้อุ้ความสามารถ เป็นงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถให้อยากทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ

ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการบังคับบัญชา มีความยุติธรรม และมีความเป็นผู้นำที่ดี

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) หมายถึง ความมีสัมพันธภาพสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี และทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไป รวมถึงระบบสาธารณูปโภค บรรยากาศในการทำงาน ระบบการติดต่อสื่อสาร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมในที่ต่าง ๆ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังที่เอื้อให้เกิดแรงจูงใจและพร้อมที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary and benefit) หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานรวมทั้งผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล ค่าบำรุงการศึกษาของบุตร เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ เพียงพอกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

สถาบัน หมายถึง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถาบัน ในตำแหน่งที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ทางการเงิน บริหารงานทั่วไป และธุรการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรสายวิชาการของคณะต่าง ๆ

## 1.6 สมมุติฐานของการศึกษา

- สมมุติฐานที่ 1 เพศไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- สมมุติฐานที่ 2 อายุไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- สมมุติฐานที่ 3 สถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- สมมุติฐานที่ 4 ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- สมมุติฐานที่ 5 สถานภาพในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- สมมุติฐานที่ 6 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

# แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าอิสระเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิด เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดและข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานอธิการบดี
4. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมของบุคคล เพราะเป็นตัวกระตุ้น ผลักดัน ชักจูงให้บุคคลทำพฤติกรรม หรือไม่ทำพฤติกรรม ดังนั้น การศึกษาแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่ให้ความสนใจ เพราะหากบุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว ย่อมส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน ความรัก ความพอใจในงาน มีความจงรักภักดี อุทิศตนในการทำงาน และรักษาผลประโยชน์ร่วมกันขององค์กร

#### 2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาค้นคว้างานเอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจมีผู้วิจัยหลายท่านให้ความหมายของแรงจูงใจที่มีความแตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยจึงได้เลือกความหมายของแรงจูงใจในส่วนที่เกี่ยวข้องดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2538: 711) ได้ให้ความหมายของ “แรงจูงใจ” ว่า หมายถึง การใช้กำลังหรืออำนาจ ชักนำ เคลี้ยกล่อมเพื่อให้คล้อยตาม

สุชาติ จรประดิษฐ์ (2547: 13) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การโน้มน้าวชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ด้วยการสร้างสิ่งเร้าหรือการกระตุ้นทั้งจากภายในและภายนอกบุคคล เพื่อพยายามให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียรและความกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจและสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยมุ่งหวังที่จะให้ความต้องการของคน ได้รับการตอบสนอง

รัชชก มูลเกตุ (2552: 9) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การที่ปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ค่าจ้าง รายได้ การบังคับบัญชา การได้รับการยกย่องยอมรับนับถือความเหมาะสม ในปริมาณงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน และปัจจัยอื่น ๆ ได้ตอบสนอง ความความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติอย่าง เต็มที่ แต่ในทางตรงกันข้ามหากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการจะทำให้เกิด ความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานขึ้น

กิตติวัฒน์ ถมยา (2553: 11) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง ตัวผลักดันที่ทำให้ เกิดการกระตุ้นหรือการปลุกเร้าให้คนมีพฤติกรรมแสดงออกมาโดยมีความต้องการ (Wants) ที่จะ ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดง พฤติกรรมออกอย่างมีทิศทาง ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาใช้นั้นอาจจะเป็นรางวัล โบนัส ตำแหน่ง และการ ลงโทษ ซึ่งเป็นการทำให้เกิดการตื่นตัว อีกทั้งการทำให้เกิดความคาดหวัง ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่ จำเป็นที่ต้องนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน ในการปฏิบัติงานการบริหารคนในองค์กร การอยู่ร่วมกัน เป็นหมู่คณะ ผลของความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานและองค์กร แรงจูงใจนับว่า เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้ ตามความเหมาะสมขององค์กรนั้น

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้า ที่มากระตุ้น หรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา โดยมีเป้าหมายและ ทิศทางที่แน่นอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่ภายใต้ พื้นฐานของความต้องการ ความปรารถนา ความคาดหวัง หรือจุดมุ่งหมายสูงสุด หากเงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างเต็มความสามารถและทุ่มเทความ พยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

### 2.1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะแรงจูงใจทำให้พนักงานมีความอยากที่จะ ทำงาน มีความตั้งใจทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพ ดำรงตน เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์พัฒนางานและองค์กร ตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่าง ยาวนาน หากพนักงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พนักงานจะเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความเอาใจใส่ในการทำงาน ผลงานมีคุณภาพต่ำหรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสรุปได้ ดังนี้ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549: 196-197)

1. แรงจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล ซึ่งพลังงาน (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การปฏิบัติงานสูง ย่อมทำให้กระตือรือร้นทำงานให้เสร็จ ซึ่งจะตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานเพื่อให้ผ่านไป

2. แรงจูงใจช่วยสร้างความพยายามในการทำงาน ซึ่งความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะอดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายาม แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดี ย่อมมักจะคิดหาวิธีการปรับปรุงการพัฒนาให้ดีขึ้น

3. แรงจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Variability) เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานหรือวิธีการทำงาน ก่อให้เกิดการค้นพบแนวทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางท่านเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงเมื่อต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลมักพยายามคิดค้นหาสิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานซึ่งต่างไปจากแนวเดิม ๆ

4. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างคุณค่าความเป็นคนที่สมบูรณ์ ทำให้เป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลนั้นมีจริยบรรณในการทำงาน (Work ethics) เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ และมีวินัยในการทำงาน

นอกจากนี้ ชูศักดิ์ เจนประโคน (2550: 13-18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจในการปฏิบัติงานว่าแบ่งได้ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญที่มีต่อองค์กร กล่าวคือ มีประโยชน์ต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงาน และการบริหารบุคคลในอันที่จะตอบสนองความต้องการด้านพฤติกรรมของมนุษย์ให้แก่องค์กรหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อ

1.1 ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความรู้เข้าร่วมทำงาน และรักษาคนดี ๆ เหล่านั้นไว้ให้อยู่ในองค์กรต่อไปให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้

1.2 ช่วยทำให้องค์กรได้มีความมั่นใจว่าบุคลากรจะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมของบุคคลในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยส่วนรวม

2. ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ และควบคุมการทำงานของพนักงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะดำเนินการได้ดีมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) อำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ (Decision making) ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรได้ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบทางการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และแบบไม่เป็นทางการ (Formal and informal) ดังนั้นผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อ

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ

2.2 ช่วยขจัดปัญหาขัดแย้งในการบริหารงาน กล่าวคือ การจูงใจจะช่วยทำให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้บริหารมีอิทธิพลอยู่เหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้งลงได้

2.3 ช่วยเอื้ออำนวยในการวินิจฉัยสั่งการ กล่าวคือ การจูงใจจะช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งจะเอื้อให้การสั่งการ และการตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสำคัญที่มีต่อบุคลากร ทุกองค์การต่างให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์โดยถือว่า “คน” เป็นทรัพยากรมีคุณค่ายิ่งขององค์การ และเปรียบเสมือนคนมีค่าเป็นทรัพย์ ผู้บริหารจึงต่างให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การด้วยการจูงใจในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อ

3.1 ช่วยให้อุบัติการสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และสนองความต้องการของตนเองได้พร้อม ๆ กันไปด้วย

3.2 ให้ได้รับความยุติธรรมจากองค์การ และฝ่ายบริหารในด้านต่าง ๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

3.3 ให้มีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้น ทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิต จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้น

### 2.1.3 กระบวนการของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

กระบวนการของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (นิธิพัฒน์ เมฆขจร. 2541: 67-68)

1. ขั้นความต้องการ (Need stage) ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดสิ่งที่จะทำให้ส่วนต่าง ๆ ภายในร่างกายดำเนินหน้าที่ไปตามปกติ สิ่งขาดนั้นอาจเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างมาก เช่น น้ำ อาหาร อากาศ หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขทุกข์ของจิตใจ เช่น ความรัก หรืออาจจะเป็นสิ่งจำเป็นเล็กน้อยสำหรับบางคน เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน เป็นต้น บางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่บุคคลมีความสุขของบุคคล เช่น ความเจ็บปวด ทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บปวดนั้น ๆ ขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. **ขั้นแรงขับ (Drive stage)** เมื่อเกิดความต้องการ บุคคลจะนั่งเฉยอยู่ไม่ได้ จะมีความกระวนกระวายไม่เป็นสุขภาวะ สิ่งที่เกิดขึ้นนี้ เรียกว่า เกิดแรงขับ ซึ่งระดับความกระวนกระวายจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับความต้องการ ถ้าต้องการมากจะกระวนกระวายมาก เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำจะเกิดอาการคอแห้งกระหายน้ำเกิดความรู้สึกกระวนกระวายอยู่ไม่สุข

3. **ขั้นพฤติกรรม (Behavior stage)** เมื่อเกิดความกระวนกระวายขึ้น ความกระวนกระวายนั้นจะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มีทิศทางไปสู่เป้าหมาย แรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงหรือมากน้อยต่างกัน เช่น คนกระหายน้ำมากกับคนที่กระหายน้ำน้อยย่อมมีพฤติกรรมในการหาน้ำดื่มต่างกัน คนกระหายน้ำมากอาจหาทั้งน้ำเย็น น้ำมะพร้าว น้ำอ้อยมาดื่มพร้อม ๆ กัน ในขณะที่คนกระหายน้ำน้อยอาจหาเพียงน้ำเย็นแก้วเดียวเท่านั้น

4. **ขั้นลดแรงขับ (Drive reduction stage)** เป็นขั้นสุดท้าย คือ แรงขับจะลดลงภายหลังการเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการแล้ว

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2550: 167-168) ได้กล่าวถึง กระบวนการจูงใจของผู้บริหาร หรือ บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นในองค์การควรนำมาใช้ เพื่อให้พนักงานได้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. ระเบียบวินัยหรือกฎเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น จะต้องทำให้ทุกคนในองค์การได้รับรู้ว่าทุกคนต้องเคารพในกฎกติการะเบียบเดียวกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนได้ปฏิบัติงานด้วยความสบายใจในงานที่ทำอยู่ รวมทั้งการให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสามัคคีกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน หรือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน

2. การให้ค่าตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายหมู่ เช่น การให้ผลประโยชน์ตอบแทนทุกคนที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกคนได้เกิดความพึงพอใจและมีความภาคภูมิใจว่า องค์การนี้ได้ดูแลเอาใจใส่ต่อความทุกข์สุขของพนักงาน โดยเท่าเทียมกัน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้อีกวิธีหนึ่ง

3. การให้ค่าตอบแทนแบบมีเงื่อนไขเป็นรายบุคคล เช่น องค์กรให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคลที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่น และทำชื่อเสียงให้แก่องค์กร องค์กรจึงให้รางวัลเป็นค่าตอบแทนในผลงานเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป และเอาใจใส่ต่องานที่รับผิดชอบมากเป็นพิเศษ ซึ่งเป็นการกระตุ้นหรือปลุกเร้าให้พนักงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตามกำลังความรู้ความสามารถที่มีอยู่

4. การเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ตามความพอใจของแต่ละคน โดยอาจแบ่งเป็น

4.1 ความพอใจเฉพาะอย่างยิ่ง โดยการไม่ปรารถนาอย่างอื่นอีก แม้จะมีการเสนอให้รางวัลที่ดีกว่านี้แต่ยังไม่ยอมเปลี่ยนแปลงในความพอใจเหล่านั้น

4.2 ความพอใจที่กระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่ รวมทั้งความพอใจที่จะรักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่ด้วย

5. การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เลือกกลุ่มทำงานด้วยตนเอง กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้ทำงานร่วมกันกับคนที่ชอบพอกันแล้วเท่ากับเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ และเกิดความรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ หรืออาจจะปฏิบัติงานได้ดีกว่ามาตรฐานที่วางไว้ ลดปัญหาการขาดงาน การล้าหลังงาน หรือไม่รับผิดชอบงาน

จากที่กล่าวไว้ สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ผู้บริหารทุกระดับชั้นควรมีหลักการหรือวิธีการต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ถ้าผู้บริหารเข้าใจถึงกระบวนการของการจูงใจแล้ว ย่อมทำให้พนักงานอุทิศความรู้ความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่ เป็นการสร้างความสามารถ และสร้างกำลังใจในการทำงานของบุคคลในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานและต่อองค์กรในที่สุด

#### 2.1.4 ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ (จิรพันธ์ เครือสาร และอำพร ไตรภักดิ์, 2548: 14)

1. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมตอบสนองต่อแรงจูงใจนั้น เช่น การให้รางวัล การให้คำยกย่องชมเชย การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน การลงโทษ เป็นต้น แรงจูงใจภายนอกมีทั้งที่เป็นเชิงบวก และเชิงลบ การที่องค์กรจะใช้แรงจูงใจประเภทใดกับบุคคลประเภทใด จะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของบุคลากรในองค์กรนั้น

2. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เป็นแรงกระตุ้นภายในตัวบุคคลนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากเจตคติ ความสนใจ ความต้องการ บุคลากรที่องค์กรต่าง ๆ อยากได้มาทำงานนั้น นอกจากจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในด้านที่ต้องการแล้ว ยังควรเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจตนเองในการทำงาน หรือเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งคุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง ไม่เกียจงาน ต้องการได้รับมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูง คิดค้นหาวิธีแก้ปัญหา ไม่ยอมแพ้ปัญหา ไม่เล่นพรรคเล่นพวก และทัศนคติของบุคคลเหล่านี้มักจะคิดในเชิงบวก บุคคลเหล่านี้มักประสบความสำเร็จไปกว่าครึ่งหนึ่ง

### 2.1.5 เทคนิควิธีการแรงจูงใจการปฏิบัติงาน

Robbins and Coulter (อ้างอิงใน สุวัฒน์ ตั่งสวัสดิ์. 2548: 200-202) แบ่งเทคนิควิธีการจูงใจไว้ ดังนี้

1. การจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นการจูงใจภายนอกเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน แบ่งเป็น

1.1 รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หรือมีค่าเป็นเงิน เงินเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทุกคนต้องการเพื่อนำมาตอบสนองความต้องการของตนเอง ลักษณะของรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ค่าคอมมิชชั่น ค่าตอบแทนพิเศษส่วนแบ่งกำไร การให้รางวัลในลักษณะนี้เป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์

1.2 รางวัลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน เป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานที่มีความขยันวิริยะอุตสาหะ รางวัลประเภทนี้ไม่ได้ให้เป็นเงิน แต่เป็นสิ่งที่มีความรู้สึกรับรู้ว่าเป็นความต้องการทางใจ เพราะความต้องการของมนุษย์มิได้มีแต่เพียงทางร่างกายเท่านั้นคนจะมีความต้องการในลำดับสูงขึ้นตามมา รางวัลตอบแทนประเภทนี้ ได้แก่

1.2.1 การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกรับรู้จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้มีความตั้งใจ และเต็มใจทำงาน ลดการต่อต้านลงได้ วิธีนี้ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการร่วมแสดงออกความคิดเห็น เป็นต้น

1.2.2 การให้ประกาศเกียรติคุณ โฉนรางวัล การชมเชย หรือการมอบรางวัลที่แสดงถึงความสำเร็จในอาชีพ

1.3 รางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ รางวัลนี้มีได้กำหนดเป็นตัวเงินแต่มูลค่าดีราคาเป็นตัวเงินได้ เช่น

1.3.1 การให้มีโอกาสก้าวหน้าในงาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งพนักงานจะได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น

1.3.2 การให้ในรูปของสวัสดิการต่างๆ เช่น ที่พัก รถรับส่ง อาหาร การประกันชีวิต เป็นต้น

2. การจูงใจด้วยเงิน เป็นการจูงใจในลักษณะของงานที่ทำ การออกแบบงานที่ดี (Job design) ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานที่มีคุณภาพสูง ลดการขาดงาน การออกจากงาน พนักงานจะเรียนรู้ในการทำงานที่ดีขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น สามารถทำได้โดย

2.1 การขยายขอบเขตงาน (Job enlargement) เป็นการขยายหรือเพิ่มขอบเขตงานในแนวนอน (Horizontal) ทำโดยวิธีการมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบ ทำให้พนักงานมีงานมากขึ้น และต้องมีความรู้ในงานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย

2.2 การเพิ่มเนื้องาน (Job enrichment) เป็นการเพิ่มเนื้องานตามแนวตั้ง (Vertical) โดยเพิ่มความรับผิดชอบงานให้มากขึ้น คือ รับผิดชอบงานทั้งกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จ เพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์สำหรับการเตรียมตัวเป็นผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น

2.3 การจูงใจด้วยการบริหาร เป็นวิธีการจูงใจโดยนำหลักการบริหารมาใช้เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความสำคัญต่อองค์การเป็นความภาคภูมิใจที่พนักงานได้รับเช่น การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (Management by objective) การให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Management by participation) การทำงานเป็นทีม (Team building) และการยืดหยุ่นเวลาการทำงาน (Flexible time) เป็นต้น

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2550: 162-163) ได้กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจบุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

1. การสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน องค์การ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การควรจัดให้มีขึ้นแก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์การแต่ละแห่งตามความเหมาะสม
2. การกำหนดมาตรฐานในการสร้างเครื่องมือวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เป็นการจัดให้มีระบบการประเมินผลที่เป็นมาตรฐานไว้อย่างชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลระบบคุณธรรม เช่น การพิจารณาความดีความชอบประจำปี การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น
3. การพิจารณาเงินเดือนและค่าจ้างหรือค่าตอบแทนที่เป็นธรรม โดยทั่วไปแล้วคนที่ปฏิบัติงานย่อมต้องการค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานครองชีพของคนให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งหมายถึง ค่าตอบแทนจะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของคน โดยตรง แต่ถ้าความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่ได้สัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้างแล้วจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน
4. เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเอง บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ
5. การให้ความสำคัญแก่กลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ กล่าวคือ การให้ความสำคัญแก่กลุ่มในองค์การหนึ่ง ๆ จะทำให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ดังนั้น เมื่อคนในกลุ่มสมาชิกสามารถรวมตัวกันได้จะทำให้ขวัญกำลังใจของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้นด้วย
6. การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้บุคคลเกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานได้ และควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งการเคารพซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลผลิตที่ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of working life) เป็นการจูงใจที่ศึกษาระบบเพื่อ ออกแบบงาน และพัฒนาขอบเขตการทำงานเป็นเครือข่ายประสานงานระหว่างสหวิทยาการต่าง ๆ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา วิศวกรรม ทฤษฎีการจูงใจ และภาวะผู้นำ

### 2.1.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ

การจูงใจบุคคลเพื่อให้เต็มใจทำงานร่วมกับองค์กร นอกจากผู้บริหารจะให้ความสนใจโดยใช้เครื่องมือจูงใจแล้วยังต้องพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ร่วมด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคล ในองค์กร สรุปได้ ดังนี้ (อนิวัช แก้วจางค์. 2550: 207-208)

1. ผลสำเร็จของงาน (Achievement) เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรกระตุ้นและปลูกฝังให้บุคคลได้คำนึงถึงผลสำเร็จของงาน รวมทั้งประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับบุคคลและองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องแสดงความจริงใจและยอมรับที่จะสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสสร้างความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคลด้วย

2. คุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล (Trait or characteristic and behavior) คนที่เข้ามาร่วมงานในองค์กรย่อมมีคุณลักษณะเด่น และพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารควรทำความรู้จัก และเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะเป็นผลดีต่อการบังคับบัญชา

3. งานที่มอบหมาย (Delegation) การมอบหมายให้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถ หรือไม่มีความเชี่ยวชาญเป็นอันตรายอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะสร้างความเบื่อหน่าย ท้อแท้ และขาดกำลังใจในการทำงานนั้นแล้วยังทำให้องค์กรเสียเวลาเพื่อให้บุคคลนั้นทำการศึกษางาน หากผู้บริหารมีความจำเป็นต้องมอบหมายงาน ต้องพิจารณาโครงสร้างองค์กรเป็นลำดับแรก ทั้งนี้ จะต้องแน่ใจว่างานที่มอบหมายให้บุคคลอื่นนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สภาพแวดล้อมองค์กร (Organization environment) แม้บุคคลได้รับมอบหมายงานตามความสนใจ หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษก็ตาม แต่บรรยากาศในองค์กรหรือสภาพการทำงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้วย่อมมีความยากลำบากที่จะทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาถึงการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแต่ละประเภท ทั้งนี้เพื่อสร้างแรงจูงใจ และทัศนคติที่ดีต่อคนทำงานเพื่อผลสำเร็จของงานแต่ละประเภท

5. ผู้บริหาร (Managers) เป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลองค์กร เนื่องจากอยู่ในฐานะที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายขององค์กร ดังนั้น หากผู้บริหารที่ไม่ทราบปัญหา และวัฒนธรรมขององค์กรอย่างแท้จริงแล้วอาจสร้างความไม่พอใจ ยังส่งผลไปถึงการทำงานที่ล้มเหลวได้ง่าย หรืออาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติ และทัศนคติในทางลบต่อองค์กร ส่งผลไปยังการไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานหรือทำงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. การยอมรับ (Recognition) บุคคลที่เข้าร่วมงานกับองค์การย่อมต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นในองค์การ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน และพฤติกรรม เป็นต้น หากผู้บริหารให้การยอมรับบุคคลอย่างเต็มที่ ย่อมทำให้บุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานได้ดี ดังนั้น จึงควรจูงใจบุคคลด้วยการสร้างการยอมรับในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อจูงใจบุคคลให้ทำงานกับองค์การด้วยความภาคภูมิใจในตนเองและองค์การ

7. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความต้องการที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานในหน้าที่ให้เป็นผลสำเร็จโดยเร็ว และหากเป็นงานสำคัญย่อมหมายถึงความภาคภูมิใจ เพราะแสดงให้ถึงการได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร โดยยอมมอบหมายงานให้รับผิดชอบ

8. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การได้รับมอบหมายให้เข้าไปมีส่วนร่วม หรือเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน โดยบุคคลผู้นั้น ได้มีส่วนผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ อาจสร้างแรงจูงใจให้บุคคลนั้นอยากทำงานร่วมกับองค์การต่อไปอย่างต่อเนื่อง

9. ความสนใจ (Interest) บุคคลย่อมต้องการทำงานที่ตนเองสนใจซึ่งจะทำได้ดี และสามารถพัฒนาฝีมือได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น ผู้บริหารต้องศึกษาถึงความสนใจของแต่ละบุคคล เพื่อจะได้มอบหมายงานได้อย่างถูกต้อง

### 2.1.7 การใช้แรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ผู้บริหาร สามารถใช้แรงจูงใจแก่บุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งรูปแบบการจูงใจสรุปได้ ดังนี้ (สมใจ ลักษณะ. 2549: 73-75)

#### 1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน แบ่งเป็น

1.1 รางวัลตอบแทนในรูปของเงินตอบแทน ได้แก่ ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และสวัสดิการและบริการต่าง ๆ

1.2 รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การให้เครื่องอำนวยความสะดวก การให้โอกาสไปศึกษา อบรม สัมมนา ให้รับผิดชอบโครงการที่มีเกียรติ และได้สร้างผลงาน รวมทั้งการยกย่องเชิดชูเกียรติ เกียรติบัตร ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

2. การจูงใจด้วยงาน หลักการสำคัญของการจูงใจด้วยงาน คือ ใช้ลักษณะและเงื่อนไขวิธีการทำงานมาจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ พอใจอุทิศตนให้กับงานและให้ความร่วมมือพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน วิธีจูงใจด้วยงานควรเน้นการจัดงานให้ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสำเร็จในงานของตัวเอง ความสำเร็จและความสุขความพอใจในงานที่ตนรับผิดชอบจะช่วยจูงใจให้เกิดการอุทิศตน ตั้งใจทำงานให้ประสพผลดียิ่งขึ้น แนวปฏิบัติที่พบว่าได้ผลดีในการจูงใจด้วยงาน คือ

2.1 การหมุนเวียนงาน (Job rotation) ทำให้พ้นสภาพความจำเจ เกิดความกระตือรือร้นในงานใหม่

2.2 ขยายขอบเขตและเนื้อหางานมอบอำนาจหน้าที่ให้เพิ่มขึ้นเพื่อแสดงความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร จะช่วยสร้างความท้าทาย

3. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์การ คือการจัดการวัฒนธรรมองค์การให้จูงใจบุคลากร ให้มีความรักในองค์การ บุคลากรรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์การ รูปแบบการจัดการใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management)

## 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาครั้งนี้ขอเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

### 2.2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นตอนของความต้องการของ Maslow (Maslow's hierarchy of needs)

กิตติวัฒน์ ถมยา ( 2553: 22) ได้กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจที่คิดค้นโดยมาสโลว์ มีแนวคิดว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นจะเกิดขึ้นอีก เรียกว่า ลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (The physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน หรือความต้องการในปัจจัย 4 ที่มีความจำเป็นและสำคัญที่สุดเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

2. ความต้องการความปลอดภัย (The safety needs) เป็นความต้องการที่จะแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น ความต้องการความปลอดภัยนี้จะมีแตกต่างกันออกไปจากสภาพความเป็นอยู่ในแต่ละท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ อาจกล่าวรวมถึงความมั่นคงปลอดภัยทั้งในด้านการดำรงชีวิตและการทำงาน เช่น ต้องการมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจในรูปของค้ำประกันสัญญาจากฝ่ายนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือนค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในระยะยาว

3. ความต้องการในด้านความรักหรือความต้องการทางสังคม (The love belonging or social needs) ความรักในที่นี้ไม่ใช่ความรักระหว่งเพศ แต่เป็นความรักที่มีความต้องการความผูกพัน เป็นความพอใจที่จะให้และรับความรักจากผู้อื่น หรือมีความต้องการให้สังคมยอมรับนับถือ ดังนั้น ความต้องการความรักและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคมจะต้องมีการทำงานร่วมกัน และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่ม โดยให้กลุ่มยอมรับตนเองได้ และตนเองสามารถปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มได้ด้วย ตัวอย่างของกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มครอบครัว กลุ่มสังคม กลุ่มญาติมิตร และกลุ่มในการทำงาน เป็นต้น

4. ความต้องการที่จะได้รับนับถือหรือได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (The self esteem needs) เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่อง ให้เกียรติ และให้ความสำคัญของตน เช่น การแสดงตนเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้นำชาวบ้าน รวมทั้งการแสดงตนเองเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ เมื่อความต้องการที่จะได้รับการนับถือยกย่องจากผู้อื่นจนบรรลุเป้าหมายเป็นที่พอใจแล้ว จะทำให้บุคคลเหล่านั้น มีความเชื่อมั่นในตัวเอง จะเป็นคนที่มีคุณค่าต่อสังคม มีพลัง มีสมรรถภาพ มีความสมดุลที่จะอยู่ในสังคม รวมทั้งประเทศชาติ และจะนำไปสู่ความมีชีวิตที่สมบูรณ์ หรือมีความสำเร็จในขั้นต่อไป

5. ความต้องการเป็นคนที่มีชีวิตที่สมบูรณ์หรือความสำเร็จอย่างแท้จริง (The needs for self-actualization) เป็นความต้องการที่บรรลุถึงความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของบุคคลที่จะต้องพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

### 2.2.2 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) ของ McGregor

แมคเคนแลนค์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐ ศรี. 2548: 42-43)

ทฤษฎี X ซึ่งให้เห็นว่าโดยธรรมชาติมนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่ตัวคนมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง ดังนั้นในการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงาน ต้องใช้การบังคับให้เกิดความเกรงกลัวและให้ผลตอบแทนทางกายภาพ ทฤษฎีนี้แม้ไม่ได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าใช้วิธีการลงโทษด้วยวิธีใดก็ตาม แต่แสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อม ด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น

ทฤษฎี Y เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานขององค์การจะสำเร็จโดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังและมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และโดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

### 2.2.3 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ของ Herzberg

สำหรับทฤษฎีแรงจูงใจที่ใช้เป็นทฤษฎีหลักในการศึกษาครั้งนี้ คือ ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งเป็นทฤษฎีที่รู้จักกันแพร่หลายในบรรดานักบริหาร ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน อาทิ Motivation – maintenance theory, Dual factor theory หรือ Hygiene theory (Herzberg. 1959: 113-119 อ้างถึงใน เสาวรส เกียรตินารถ. 2533: 30) ทฤษฎีนี้มุ่งที่ต้องการให้ทราบว่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานที่ปฏิบัติอยู่ และสรุปได้ว่ามีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากร ปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้แบ่งได้เป็น 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการทำงาน (ภาพที่ 2.1)



ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จในการทำงานของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

ที่มา: กิตติวัฒน์ ถมยา. 2553

จากภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วย 2 ปัจจัยดังนี้

1. ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยภายในบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1 ความสำเร็จในงาน (Achievement factor) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน เมื่อได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาคำถามต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด

1.2 ความยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย ยอมรับนับถือหรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักเกิดควบคู่กับความสำเร็จในงาน

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเพิ่มความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจหรือควบคุมมากเกินไป

1.5 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ งานที่ต้องประดิษฐ์คิดค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) เป็นปัจจัยที่ใช้ค้ำจุนหรือบำรุงรักษาจิตใจของบุคคลให้ทำงาน แต่มิได้เป็นสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากไม่มีปัจจัยนี้หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การจะส่งผลให้บุคคลในองค์การนั้น เกิดความไม่ชอบงาน ปัจจัยนี้ประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง นโยบายเกี่ยวกับการบริหารที่ระบุไว้ อย่างครอบคลุมชัดเจน การควบคุมดูแลเอาใจใส่ การติดตามสั่งการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และให้ปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการบังคับบัญชา มีความยุติธรรม และมีความเป็นผู้นำที่ดี

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดีและมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปได้อย่างฉันทมิตร

2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไป รวมถึงระบบสาธารณูปโภค ระบบการติดต่อสื่อสาร สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ช่วยให้งานปฏิบัติงานสะดวกสบายอย่างสม่ำเสมอ

2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์อื่น ๆ หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานรวมทั้งผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

ทฤษฎีของ Herzberg ได้รับการยอมรับ และนำไปปรับใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กร ส่วนการจูงใจเพื่อให้พนักงานทำงาน โดยการนำทฤษฎีของ Herzberg มาใช้จะต้องดำเนินการดังนี้ (พิภพ วงษ์เงิน. 2547: 167)

1. สร้างความพอใจในขณะที่ทำงานให้แก่พนักงานทุกคน ด้วยปัจจัยความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างพอเพียง เช่น จ่ายค่าจ้างในอัตราที่ยุติธรรม และเหมาะสม
2. จะต้องป้องกันไม่ให้นักงาเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานมีเจตคติไม่ดีต่อองค์กร จัดระบบสื่อสารให้ดีที่สุดที่สามารถสื่อสารได้ทั่วถึง การสื่อสารแบบสองทาง (Two ways communication) คือผู้บริหารถึงพนักงาน และพนักงานติดต่อผู้บริหารได้
3. สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีหลักประกันที่ รู้สึกมั่นคงปลอดภัย ค่าตอบแทนดี สภาพของงานดี
4. ให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพสำหรับผู้มีผลงานดี ผู้บริหารยุติธรรม มีการวางแผน มีโครงการ มีกรอบอัตรากำลังที่ชัดเจน

## 2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

### 2.3.1 ส่วนงานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังเปลี่ยนสถานะจากส่วนราชการมาเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2551 ประกอบกับมติสภาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ให้จัดตั้งและกำหนดภาระหน้าที่ของส่วนงานในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ดังนี้ (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. 2551)

1. สำนักงานสภาสถาบัน มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการ งานการเงิน งานพัสดุ งานแผน และงบประมาณในส่วนของสภาสถาบันฯ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงงานการประสานติดต่อ ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตามที่สภาสถาบัน ฯ มีมติหรือมอบหมาย

2. สำนักงานอธิการบดี มีหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการบริหารงานของสถาบัน ฯ

ได้แก่ งานทางด้าน งานธุรการและสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานงบประมาณ งานเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นโยบายและแผน งานวิเทศสัมพันธ์ งานกิจการนักศึกษา งานบริหารวิจัย งานประกันคุณภาพ การศึกษา งานบริหารบุคคลและสวัสดิการ งานอาคารสถานที่ งานซ่อมบำรุงครุภัณฑ์และอาคาร สถานที่ งานยานพาหนะ งานกฎหมายและตรวจสอบ งานสารนิเทศประชาสัมพันธ์

3. ส่วนงานวิชาการ มีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วย คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะวิทยาศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะอุตสาหกรรมเกษตร วิทยาเขตชุมพร วิทยาลัยนานาชาติ วิทยาลัยนาโน วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการข้อมูล วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

4. ส่วนงานอื่น มีหน้าที่ในการสนับสนุนให้ส่วนงานวิชาการสามารถดำเนินงาน ได้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย สำนักบริหารวิชาการ สำนักหอสมุดกลาง สำนักบริการ คอมพิวเตอร์ สำนักทะเบียนและประมวลผล สำนักส่งเสริมและบริการวิชาการพระจอมเกล้า ลาดกระบัง (ภาพที่ 2.2)





### 2.3.2 สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สำนักงานอธิการบดี ได้รับการจัดตั้งขึ้นตามประกาศสถาบันฯ เรื่อง การจัดตั้งส่วนงานในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2551 โดยมีประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 125 ตอนพิเศษ 117 ง หน้า 25 เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2551 มีหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางของสถาบันฯ ทำหน้าที่สนับสนุนการบริหารจัดการของสถาบัน ในปี พ.ศ. 2553 สภาสถาบันฯ ให้ใช้ประกาศสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เรื่อง การแบ่งหน่วยงานภายในของสำนักงานสภาสถาบัน สำนักงานอธิการบดี และส่วนงานอื่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ประกอบด้วย ส่วนงานต่าง ๆ ดังนี้ (ภาพที่ 2.3)

1. ส่วนบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปของสำนักงานอธิการบดี ได้แก่ งานสารบรรณและธุรการทั่วไป การประสานงานในการจัดพิธีการ และงานพิธีที่สำคัญ ๆ ของสถาบัน งานเลขานุการผู้บริหาร รวมทั้งประสาน สื่อสาร และจัดทำข้อมูลศิษย์เก่าของสถาบัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างศิษย์เก่ากับสถาบัน และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2. ส่วนสารนิเทศและประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการแสวงหา ติดตาม รวบรวม ประมวลข้อมูลและข่าวสารเพื่อเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร สิ่งพิมพ์ และ Website สถาบัน การพัฒนาสื่อเผยแพร่และสารนิเทศ จัดทำและผลิตรายการ โทรทัศน์ สื่อวิทยุทัศน์ สื่อเสียง และสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อเผยแพร่ออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ สถานีวิทยุกระจายเสียงและหนังสือพิมพ์ รวมทั้งทำหน้าที่เป็นศูนย์ข้อมูลประชาสัมพันธ์ วิทยุสื่อสาร เสียงตามสายและโทรทัศน์วงจรปิด พิมพ์ตำรา เอกสารประกอบการสอน หนังสือ เอกสาร คู่มือ วารสาร การเข้าเล่มหนังสือ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3. ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การบริหารอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุ การจ้าง การพิจารณาคุณวุฒิ การตรวจสอบวุฒิ การแต่งตั้ง การปรับวุฒิ การเพิ่มวุฒิเปลี่ยนตำแหน่ง เลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าจ้าง การตัด โอนอัตราและเงินเดือน การทำบัญชีถือจ่ายและปรับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง การกำหนดตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน การพ้นจากงาน การวางแผน และจัดระบบพัฒนาบุคลากร การกำหนดมาตรฐานภาระงาน การพัฒนาหลักสูตรและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน จัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร การทำบัตรประจำตัวบุคลากร การบริหารกองทุนเพื่อการศึกษาของบุคลากร และทุนพัฒนาบุคลากรภายในประเทศ จากแหล่งทุนภายนอก จัดระบบและบริการด้านสวัสดิการให้แก่บุคลากรทุกประเภท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ส่วนการคลัง มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการคลัง ได้แก่ การรับเงินทุกประเภท การแจ้งเงินประจำงวดที่ได้รับอนุมัติ ตรวจสอบ ควบคุม เบิกจ่ายเงิน ทั้งงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้สถาบัน ตรวจสอบเอกสารสัญญาขี้อืมเงิน จัดทำทะเบียนค้ำประกันเงินขี้อืม จัดทำใบรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่าย จัดทำงบเดือน จัดทำรายงานการรับเงิน และจ่ายเงินทุกประเภท ทดรองจ่ายและวางฎีกาเบิกค่ารักษาพยาบาลและค่าเล่าเรียนบุตร จัดทำบัญชีจากทุกแหล่งเงิน บันทึกค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินในระบบบัญชี บันทึกการปรับปรุงบัญชีต่าง ๆ จัดทำรายงานทางการเงิน วิเคราะห์งบการเงิน รวมทั้งจัดทำต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิตตามหลักเกณฑ์ของกรมบัญชีกลางและสถาบัน และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

5. ส่วนพัสดุ มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัสดุ ได้แก่ การจัดทำแผนงานหลักการจัดหาพัสดุ ตรวจสอบและควบคุมการจัดหาให้เป็นไปตามคุณลักษณะเฉพาะและมาตรฐานครุภัณฑ์ จัดซื้อ จ้างพัสดุ จัดทำข้อตกลงสัญญา เรงรัดการดำเนินการจัดหาพัสดุให้เป็นไปตามแผนหรือนโยบายของสถาบัน สรุปรายงานผลการปฏิบัติงานจัดหาในรอบปีงบประมาณ ติดตามและเร่งรัดคู่สัญญาให้ปฏิบัติตามสัญญา ประสานงานตรวจรับพัสดุ การบันทึกมูลค่าทรัพย์สินเพื่อคำนวณค่าเสื่อมราคา การปรับและสงวนสิทธิการปรับเปลี่ยนแปลงแก้ไขสัญญา จัดทำเอกสารการขอเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิตในการจัดซื้อจากต่างประเทศ การขอยกเว้นอากรนำเข้าพัสดุ ตรวจสอบการรับประกันคุณภาพของพัสดุ และคืนหลักประกันของและหลักประกันสัญญาการบันทึกรับและลงทะเบียนรับพัสดุให้บริการรับ-จ่ายพัสดุ รวมทั้งให้คำปรึกษาระเบียบมาตรฐานราคาพัสดุ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

6. ส่วนบำรุงรักษาและยานพาหนะ มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของส่วนงานที่อยู่ในการดูแลและรับผิดชอบ ได้แก่ การบำรุงรักษาทรัพย์สินและบริหารการให้บริการยานพาหนะ เช่น การซ่อมแซม ปรับปรุง และบำรุงรักษาทรัพย์สิน (ทรัพย์สินประกอบด้วย ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง ซึ่งเป็นครุภัณฑ์ที่ได้มาพร้อมและติดตั้งกับอาคารหรือสิ่งก่อสร้าง และหรือ ครุภัณฑ์ที่ทำการติดตั้งกับอาคารและสิ่งก่อสร้างในภายหลัง เช่น ลิฟท์ เครื่องปรับอากาศ เป็นต้น) ที่มีอยู่เดิมเพื่อให้สามารถใช้งานได้ตามปกติ รวมทั้งการบำรุงรักษาและติดตั้งเพิ่มเติมสำหรับระบบไฟฟ้า ระบบโทรศัพท์ ระบบประปาและสาธารณูปโภคทั้งภายในและภายนอกอาคาร ตลอดจนการให้บริการยานพาหนะกับบุคลากรและนักศึกษา

7. ส่วนอาคารสถานที่ มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ของส่วนงานที่อยู่ในการดูแลและรับผิดชอบ ได้แก่ การดูแลบริเวณทั่วไปและภูมิทัศน์ของสถาบัน การกำจัดขยะ ปรับพื้นที่ ขุดลอกทางระบายน้ำธรรมชาติการจัดเตรียมสถานที่หรือพื้นที่สำหรับการจัดกิจกรรมพิธีการ พระราชพิธีของสถาบัน พร้อมการตกแต่งสถานที่ ประสานงานการให้บริการใช้อาคารในความดูแลและรับผิดชอบ การรักษาแนวเขตที่ดิน ป้องกัน เตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หรือภาวะฉุกเฉิน ควบคุมดูแลการรักษาความปลอดภัยต่อทรัพย์สินของสถาบัน บุคลากรและนักศึกษา การจัดระบบจราจร การจัดระบบป้องกันอัคคีภัย การจัดหา/จ้างและก่อสร้างรายการสิ่งก่อสร้างใหม่ การควบคุมและตรวจสอบงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดของสัญญาจ้าง การประสานงานการจ้างเหมาก่อสร้างระหว่างกรมการตรวจการจ้างกับผู้รับเหมา การจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุ รวมถึงการประสานงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายในและภายนอก และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

8. ส่วนแผนงาน มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน แผนคนและแผนเงิน ได้แก่ การรวบรวม วิเคราะห์และประสานการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และ 5 ปี แผนแม่บทที่เกี่ยวข้องเช่น แผนอัตรากำลัง แผนการรับนักศึกษา แผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานประจำปี การขออนุมัติจัดตั้ง ยุบรวม และยกเลิกหน่วยงานในสถาบัน การทบทวนเป้าหมายผลผลิตประจำปี การจัดทำประมาณการรายรับ-รายจ่าย ทั้งงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้สถาบัน รวมถึงจัดทำรายงานทางการเงิน การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ รายงานการปฏิบัติงานตามคำรับรองของทุกหน่วยงาน และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

9. ส่วนบริหารวิชาการและวิจัย มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารวิชาการและวิจัย ประสานกับส่วนสารนิเทศและประชาสัมพันธ์ในการประชาสัมพันธ์หลักสูตรของสถาบัน การจัดทำวารสารทางวิชาการ การจัดสรรทุนอุดหนุนการวิจัย การคัดเลือกโครงการวิจัย ทุนวิจัยจากหน่วยงานภายใน การบริหารกองทุนวิจัยของสถาบัน การติดตามและประเมินผลโครงการวิจัย การจัดฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการในเรื่องการวิจัย จัดทำฐานข้อมูลนักวิจัยและโครงการวิจัยการพิจารณาจัดสรรทุนในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

10. ส่วนประกันคุณภาพการศึกษา มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมและพัฒนาาระบบและกลไกในการประกันคุณภาพภายในและภายนอก จัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

11. ส่วนวิเทศสัมพันธ์ มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานต่างประเทศ ได้แก่ การจัดสรรทุนการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม สัมมนาในงานในต่างประเทศทั้งจากแหล่งทุนภายในและภายนอกประเทศให้กับบุคลากรของสถาบัน และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

12. ส่วนกิจการนักศึกษา มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกิจกรรมและบริการนักศึกษา ได้แก่ การส่งเสริม สนับสนุน แนะนำนักศึกษาในการจัดกิจกรรมของนักศึกษาในด้านต่าง ๆ ให้บริการนักศึกษาในด้านกีฬา ประสานกับกรมการรักษาดินแดนในการรับ

สมัครเรียน ขอผ่อนผัน ขอลาเรียนวิชาทหาร ด้านหอพักนักศึกษา ด้านสุขภาพอนามัยด้วยการจัดแพทย์และพยาบาลในการดูแลรักษานักศึกษาที่เจ็บป่วยในเบื้องต้น

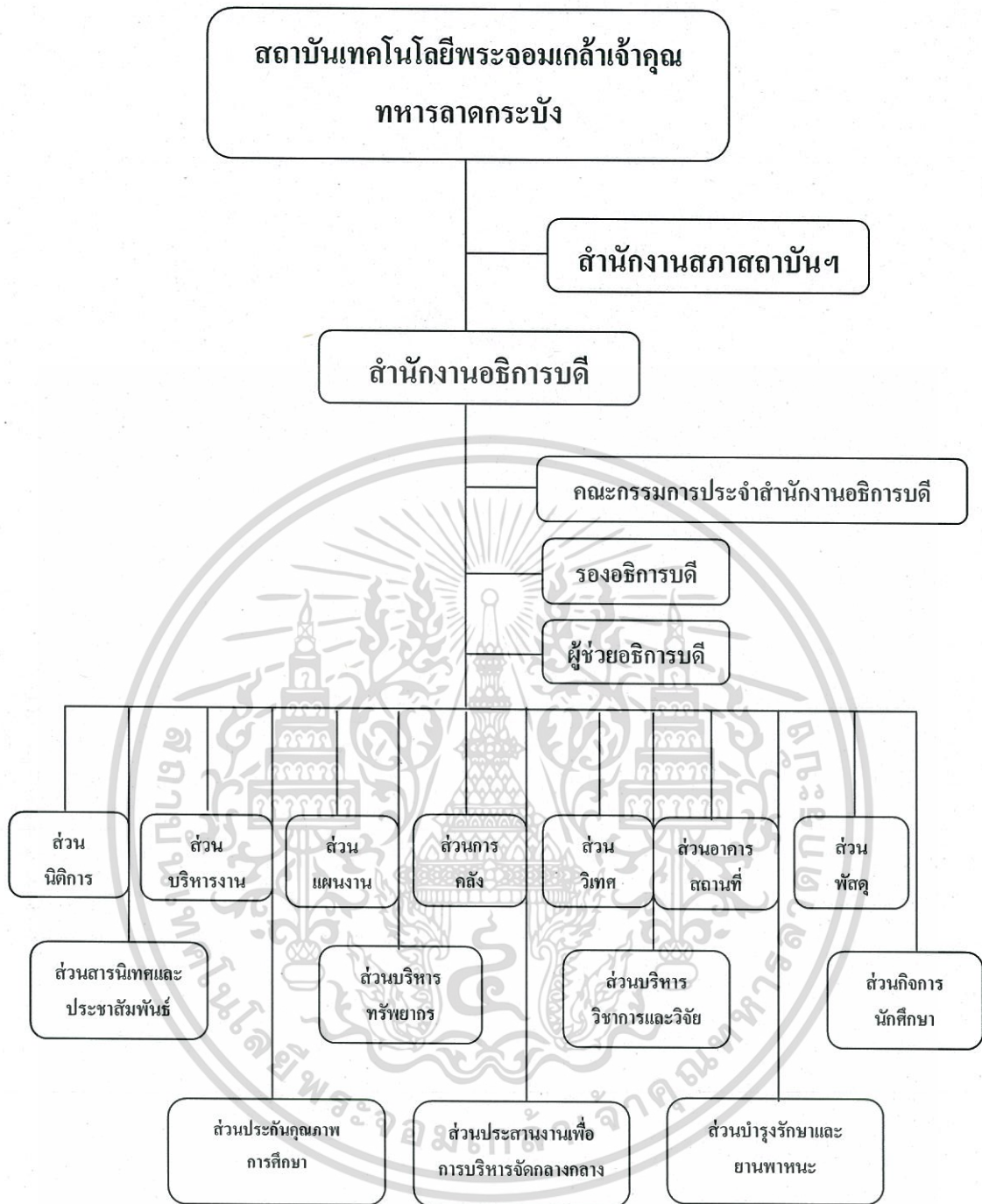
13. ส่วนนิติการ มีหน้าที่และรับผิดชอบเป็นหน่วยงานกลางในการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการทำสัญญาดำเนินคดีและวินัย ได้แก่ การตรวจสอบในการจัดทำสัญญาตามแบบ การร่าง การจัดทำ การชี้แจงในการทำบันทึกข้อตกลงและนิติกรรมต่าง ๆ การติดตามเร่งรัดการให้ชดใช้กรณีผิดสัญญา การประสานงานเกี่ยวกับการดำเนินคดีความ การดำเนินการทางวินัย การลงโทษทางวินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ รวมทั้งการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติทางปกครอง กฎหมายว่าด้วยความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่และกฎหมายว่าด้วยการยื่นแสดงบัญชีทรัพย์สินของเจ้าหน้าที่ของรัฐและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

14. ส่วนประสานงานเพื่อการบริหารจัดการกลาง มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลของหน่วยงานในสถาบันเพื่อใช้ประกอบในการพิจารณากำหนดนโยบายหรือมาตรการในการบริหารงาน

สำหรับสำนักงานสภาสถาบัน ฯ ซึ่ง แยกออกจากกันกับสำนักงานอธิการบดี แต่มีสำนักงานงานอยู่ที่อาคารสำนักงานอธิการบดีด้วยกัน ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ ด้วย ประกอบด้วย 2 ส่วนงาน

1. ส่วนบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปของสำนักงานสภาสถาบัน ได้แก่ งานด้านสารบรรณและธุรการ งานการเงินและงบประมาณ งานแผน งานประชุม งานตรวจและยกร่างกฎหมาย การออกข้อบังคับ ระเบียบ รวมทั้งการประสานงาน ติดต่อ ติดตามการดำเนินงานของสถาบัน ตามที่สภาสถาบันมีมติหรือมอบหมาย

2. ส่วนตรวจสอบ มีหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ความถูกต้อง ครบถ้วน ความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงินและข้อมูลการปฏิบัติงาน (Financial Auditing) ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าของแผนงาน งานหรือโครงการต่าง ๆ และการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งและมติที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการตรวจสอบประสิทธิภาพการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของสถาบัน



ภาพที่ 2.3 แผนภูมิการแบ่งส่วนงาน สำนักงานอธิการบดี  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ที่มา: ส่วนประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานอธิการบดี. 2557

### 2.3.3 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี

บุคลากรที่ปฏิบัติงานแต่ละส่วนงานภายในสำนักงานอธิการบดี แยกตามหน่วยงานมีดังนี้ (ตารางที่ 2.1)

ตารางที่ 2.1 จำนวนบุคลากรแยกตามหน่วยงาน

ส่วนงาน	จำนวน (คน)
ส่วนการคลัง	36
ส่วนบำรุงรักษาและยานพาหนะ	48
ส่วนนิติการ	10
ส่วนพัสดุ	14
ส่วนประกันคุณภาพการศึกษา	9
ส่วนแผนงาน	23
ส่วนบริหารวิชาการและวิจัย	12
ส่วนอาคารสถานที่	29
ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	20
ส่วนบริหารงานทั่วไป	21
ส่วนสารสนเทศและประชาสัมพันธ์	17
ส่วนกิจการนักศึกษา	32
ส่วนวิเทศสัมพันธ์	6
ส่วนประสานงานเพื่อการบริหารจัดการกลาง	4
ส่วนตรวจสอบ (สำนักงานสภาสถาบัน)	7
ส่วนบริหารงานทั่วไป (สำนักงานสภาสถาบัน)	7
รวม	295

ที่มา : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. 2558

### 2.4 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิตติวัฒน์ ถมยา (2553) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายกลยุทธ์ และวางแผนสายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 195 คน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-Test, F-Test (One-way ANOVA) และ Multiple Regression Analysis (MRA) พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อผู้ผู้ใดเห็นว่าเป็นประโยชน์ในการนำ  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อายุระหว่าง 35 – 46 ปี สถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งระดับประเภทวิชาการมีอายุราชการมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวมให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเรียงคะแนนเฉลี่ยตามลำดับในแต่ละด้านพบว่าปัจจัยในด้านลักษณะงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความท้าทายของงานและอิสระในการทำงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ตามลำดับ

กัลยา ยศคำลือ (2554) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จำนวน 305 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบสมมติฐานใช้สถิติ การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ้ และการพรรณนาวิเคราะห์ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านฐานะและความมั่นคงของอาชีพ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานและด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ นอกจากนี้พบว่าพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

นันทน์ภัส สว่างการ (2555) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจ ที่มีอิทธิพลต่อความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อลดอัตราการลาออกจากงาน โดยใช้การศึกษากลุ่มบุคลากรจำนวน 142 คน ผลการศึกษาแรงจูงใจพบว่า ด้านปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าได้ปฏิบัติงานที่เพิ่มพูนจนเกิดความชำนาญมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนปัจจัยค่าจูงในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าบุคลากรมีระดับความผูกพันมากที่สุดคือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันขององค์กร พบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเกือบทั้งหมด ยกเว้นด้านความเต็มใจที่จะทำเพื่อความสำเร็จขององค์กร คือ พอใจจะทำงานล่วงเวลาแม้ว่าผลตอบแทนที่ได้จะไม่คุ้มค่า และด้านความจงรักภักดีที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ส่วนปัจจัยค่าจูงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทุกด้าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชาคริต ทรัพย์เอนกนันต์ (2557) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน รัฐวิสาหกิจ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย พร้อมทั้งทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการ วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 25-30 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,000-20,000 บาท ตำแหน่งวิศวกร ผลการศึกษาด้านปัจจัยจูงใจ โดยรวมให้ระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับ มากเรียงตามลำดับ 5 ด้าน คือ ความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ สำหรับผลการศึกษา แรงจูงใจด้านปัจจัย คำจูง โดยรวมให้ระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับมากที่สุด คือด้านความมั่นคงในการทำงาน และอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ 5 ด้าน คือ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านรายได้สวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านนโยบายและการบริหารงาน ตามลำดับ สำหรับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสรุปได้ ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นมีองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งเกิดจากสิ่งเร้าทั้ง ภายใน และภายนอกตัวบุคคล สิ่งเร้าภายในเป็นสิ่งที่บุคคลแต่ละคนจะต้องมีไว้เพื่อช่วยให้ตนเอง สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ส่วนสิ่งเร้าภายนอกนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่องค์กรต้องนำมาใช้เพื่อ ผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ หากบุคลากรมีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานย่อมทำให้ผลการทำงานมีประสิทธิภาพ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกปัจจัยที่ สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมในองค์กรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้วยทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจจำนวน 5 ด้าน คือ ด้าน ความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยคำจูงจำนวน 5 ด้าน คือ ด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

## บทที่ 3

# วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. ประชากรและขนาดตัวอย่าง
4. วิธีวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้
5. กรอบแนวคิดของการศึกษา

### 3.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ได้มีการดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทางด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ในงานวิจัยเรื่องต่างๆ รวมทั้งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต บทความ สารนิพนธ์ และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เนื้อหาของแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตาม

เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกรับตอบ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนรวมทั้งสิ้นจำนวน 10 ด้าน โดยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่าตามแบบของลิเคอร์ท (Likert's scale) มี 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายปิด เพื่อสอบถามปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

### 3.3 ประชากรของการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 16 หน่วยงานตามที่แสดงไว้ในตารางที่ 2.1 รวมทั้งหมด 295 คน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ข้าราชการ จำนวน 19 คน พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 230 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 35 คน ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 11 คน (ส่วนการคลัง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. 2558)

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ข้อมูลที่รวบรวมด้วยแบบสอบถามจากประชากรจำนวน 295 คน ทำการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) หาค่าสถิติ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิเคราะห์โดยวิธีวัดของลิเคอร์ท (Likert's scale) โดยกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้วัดออกเป็น 5 ระดับ

คะแนนระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

คะแนนระดับ 4 หมายถึง มาก

คะแนนระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คะแนนระดับ 2 หมายถึง น้อย

คะแนนระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายโดยแบ่งระดับความคิดเห็น ด้วยการหาช่วงกว้างของ  
อันตรภาคชั้น โดยใช้วิธีการคำนวณหาช่วงกว้างระหว่างชั้น ตามหลักการค่าเฉลี่ย ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{(5 - 1)}{5}$$

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = 0.8$$

ซึ่งสามารถนำค่าเฉลี่ยของแต่ละอันตรภาคชั้น มาแปลความหมายได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21 - 5.00	เท่ากับ	เป็นแรงจูงใจที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41 - 4.20	เท่ากับ	เป็นแรงจูงใจที่มีความสำคัญระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61 - 3.40	เท่ากับ	เป็นแรงจูงใจที่มีความสำคัญระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81 - 2.60	เท่ากับ	เป็นแรงจูงใจที่มีความสำคัญระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.80	เท่ากับ	เป็นแรงจูงใจที่มีความสำคัญระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม กับ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้วยสถิติ Chi - Square ซึ่งหากมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ น้อยกว่า  
0.05 แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการ  
ปฏิบัติงาน

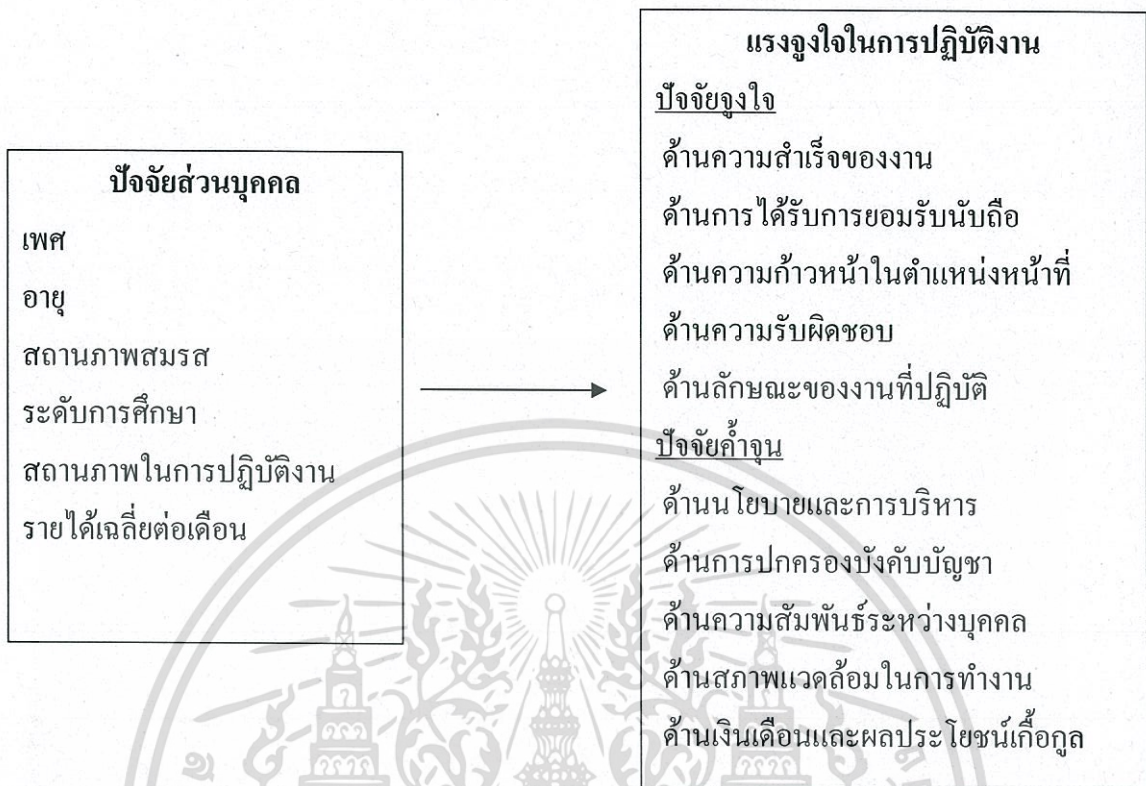
### 3.5 กรอบแนวคิดของการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยนี้ โดยอาศัยทฤษฎีของ  
เฮอรัชเบอร์ก (Frederick Herzberg) โดยทำการวิเคราะห์ถึงแรงจูงใจของแต่ละบุคคล แยกตามตัว  
แปรอิสระ และตัวแปรตาม ตามทฤษฎี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ  
(Motivator factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจ (Hygiene or  
Maintenance factors) (ภาพที่ 3.1)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตัวแปรอิสระ

## ตัวแปรตาม



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดของการศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตรีศึกษา สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากประชากรจำนวน 295 คน ประกอบด้วยผลการศึกษา 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี

##### 4.1.1 เพศ

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการในสำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 76.3 ส่วนเพศชายมีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 จะเห็นได้ว่าเพศหญิงมากกว่าเพศชาย เนื่องจากลักษณะงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี มีหน้าที่ให้บริการ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของส่วนกลาง และภาพรวมของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง รวมทั้งโดยสัดส่วนพื้นฐานของลักษณะประชากรศาสตร์ของไทย (Demographic) พบว่ามีสัดส่วนเพศหญิงมากกว่าเพศชาย จึงทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสำนักงานอธิการบดี ส่วนมากเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของบุคลากร จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หญิง	225	76.3
ชาย	70	23.7
รวม	295	100.0

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.1.2 อายุ

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีอายุระหว่าง 36 - 40 ปี มีจำนวนมากที่สุดคือ 73 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 เนื่องจากสถาบันมีนโยบายไม่มีการรับบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเพิ่มเติม ภายหลังจากปรับเปลี่ยนเป็นสถาบันการศึกษาในกำกับของรัฐ จึงทำให้บุคลากรมีอายุอยู่ในช่วงดังกล่าว รองลงมาคืออายุระหว่าง 31 - 35 ปี และอายุระหว่าง 41 - 45 ปี มีจำนวนใกล้เคียงกันคือ จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 และจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 ตามลำดับ สำหรับบุคลากรที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ ช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของบุคลากร จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	6	2.0
25 - 30 ปี	35	11.9
31 - 35 ปี	62	21.0
36 - 40 ปี	73	24.7
41 - 45 ปี	58	19.7
46 - 50 ปี	17	5.8
51 - 55 ปี	24	8.1
มากกว่า 55 ปี	20	6.8
รวม	295	100.0

#### 4.1.3 สถานภาพสมรส

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนมากมีสถานภาพสมรสแล้ว จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 59.3 ซึ่งสอดคล้องกับช่วงอายุของบุคลากร ซึ่งเป็นสถานภาพของการสร้างครอบครัวตามช่วงเวลาของวัฏจักรการดำเนินชีวิต (Life cycle stage) รองลงมาเป็นสถานภาพโสด จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3 และสถานภาพอยู่ร้าง และแยกกันอยู่มีเป็นจำนวนน้อย คือ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 และจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.3)

#### 4.1.4 ระดับการศึกษา

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนมากมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 71.2 ซึ่งเป็นระดับการศึกษาที่สอดคล้องกับหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่ต้องมีมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งงานในวุฒิปริญญาตรี รองลงมาคือระดับเอกสาธิตเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับวุฒิตำแหน่งไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปริญญาโท จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 ซึ่งเป็นลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานเป็นพนักงานขับรถ และพนักงานเดินเอกสาร (ตารางที่ 4.4)

**ตารางที่ 4.3** จำนวนและร้อยละของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สมรส	175	59.3
โสด	113	38.3
หย่าร้าง	5	1.7
แยกกันอยู่	2	0.7
รวม	295	100.0

**ตารางที่ 4.4** จำนวนและร้อยละของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	7.8
ปริญญาตรี	210	71.2
ปริญญาโท	62	21.0
รวม	295	100.0

#### 4.1.5 สถานภาพในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการส่วนมากมีสถานภาพในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 82.0 เนื่องจากเป็นนโยบายการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรภายหลังสถาบันได้ปรับเปลี่ยนเป็นสถาบันการศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งจะบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งหมด รองลงมาเป็นลูกจ้างประจำ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 ข้าราชการ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4 และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7 (ตารางที่ 4.5)

**ตารางที่ 4.5** จำนวนและร้อยละของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน

สถานภาพในการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงานมหาวิทยาลัย	242	82.0
ลูกจ้างประจำ	23	7.8
ข้าราชการ	19	6.4
ลูกจ้างชั่วคราว	11	3.7
รวม	295	100.0

#### 4.1.6 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 25,001-35,000 บาท มีจำนวนมากที่สุดคือ 138 คน คิดเป็นร้อยละ 46.8 ซึ่งสอดคล้องกับอายุของบุคลากรที่บรรจุแต่งตั้งเข้ามาปฏิบัติงานในสถาบัน ซึ่งเมื่อปฏิบัติงานมาได้ระยะเวลาหนึ่งจะมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนในระดับดังกล่าว รองลงมาคือระหว่าง 15,001 – 25,000 บาท มีจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 ระหว่าง 35,001 – 45,000 บาท มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6 จำนวนรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนน้อยคือ ระหว่าง 45,001 – 55,000 บาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 ส่วนรายได้เฉลี่ยต่อเดือนสูงกว่า 55,000 บาท มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.1 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.6)

**ตารางที่ 4.6** จำนวนและร้อยละของบุคลากร จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 15,000 บาท	4	1.4
15,001 - 25,000 บาท	82	27.8
25,001 - 35,000 บาท	138	46.8
35,001 - 45,000 บาท	55	18.6
45,001 - 55,000 บาท	13	4.4
สูงกว่า 55,000 บาท	3	0.1
รวม	295	100.0

## 4.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี

จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี ได้ศึกษาระดับความสำคัญของแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ จำนวน 5 ด้าน และปัจจัยค้ำจุน จำนวน 5 ด้าน ซึ่งผลการศึกษาแต่ละปัจจัยมีดังนี้

### 4.2.1 ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงานมีความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.09) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า บุคลากรให้ระดับความสำคัญระดับมากที่สุด ในเรื่อง งานที่ได้รับมอบหมายสามารถทำให้สำเร็จได้จริง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.22 ส่วนรายการที่บุคลากรให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ได้แก่ 1) งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่สามารถทำได้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด และ 2) งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.08 และ 3.96 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน

ด้านความสำเร็จของงาน						ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
งานที่ได้รับมอบหมาย สามารถทำให้สำเร็จได้จริง	97 (32.9)	169 (57.3)	26 (8.8)	3 (1.0)	0	4.22	มากที่สุด
งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่สามารถทำได้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด	65 (22.0)	192 (65.1)	35 (11.9)	3 (1.0)	0	4.08	มาก
งานที่ได้รับมอบหมาย ตรงกับความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน	48 (16.3)	190 (64.4)	56 (19.0)	1 (0.3)	0	3.96	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						4.09	มาก

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าร้อยละ

#### 4.2.2 ปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.61) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญในระดับมากทุกรายการ ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า แต่มีคุณวุฒิสูงกว่า 2) การได้รับรางวัลหรือ โบนัสพิเศษ เมื่อสามารถทำงานได้ผลลัพท์เกินเป้าหมาย และ 3) การได้รับการยกย่อง ชมเชยที่เป็นรูปธรรม มีการประกาศให้ทราบทั่วกัน เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีต่อสถาบัน เมื่อมีผลงานดีเด่น โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.78, 3.55 และ 3.50 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	(N=295)						ระดับความสำคัญ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	
การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า แต่มีคุณวุฒิสูงกว่า	50 (16.9)	142 (48.1)	94 (31.9)	6 (2.0)	3 (1.0)	3.78	มาก
การได้รับรางวัลหรือ โบนัสพิเศษ เมื่อสามารถทำงานได้ผลลัพท์เกินเป้าหมาย	47 (15.9)	122 (41.4)	85 (28.8)	27 (9.2)	14 (4.7)	3.55	มาก
การได้รับการยกย่อง ชมเชยที่เป็นรูปธรรม มีการประกาศให้ทราบทั่วกัน เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีต่อสถาบัน เมื่อมีผลงานดีเด่น	52 (17.6)	98 (33.2)	107 (36.3)	21 (7.1)	17 (5.8)	3.50	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						3.61	มาก

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าร้อยละ

#### 4.2.3 ปัจจัยจุดใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยจุดใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานมีความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.79) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญในระดับมากทุกรายการ ประกอบด้วย 1) ผู้ปฏิบัติงานได้รับโอกาส หรือการสนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ 2) ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพิจารณาความดีความชอบหรือ การเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเป็นธรรม และ 3) ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนในเรื่องการเข้าร่วมประชุม สัมมนา หรือการฝึกอบรมหรือดูงานนอกสถานที่ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.82, 3.77 และ 3.77 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยจุดใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงาน						ค่า เฉลี่ย	ระดับ ความ สำคัญ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด		
การได้รับโอกาส หรือการ สนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้	65 (22.0)	136 (46.1)	73 (24.7)	18 (6.1)	3 (1.0)	3.82	มาก
การได้รับการพิจารณาความดี ความชอบ หรือการเลื่อนระดับ หรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่าง เป็นธรรม	61 (20.7)	133 (45.1)	74 (25.1)	25 (8.5)	2 (0.7)	3.77	มาก
การได้รับการสนับสนุนในเรื่อง การเข้าร่วมประชุม สัมมนา หรือการฝึกอบรมหรือดูงาน นอกสถานที่	51 (17.3)	144 (48.8)	84 (28.5)	13 (4.4)	3 (1.0)	3.77	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						3.79	มาก

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าร้อยละ



มอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และ 4) งานที่ปฏิบัติมีความท้าทาย หรือมีความสร้างสรรค์ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.12, 4.00, 3.95 และ 3.88 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.11)

**ตารางที่ 4.11** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

(N=295)

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	75 (25.4)	180 (61.0)	39 (13.2)	1 (0.3)	0	4.12	มาก
สามารถใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วยตนเองอย่างอิสระ	67 (22.7)	165 (55.9)	60 (20.3)	2 (0.7)	1 (0.3)	4.00	มาก
งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ	58 (19.7)	172 (58.3)	59 (20.0)	5 (1.7)	1 (0.3)	3.95	มาก
งานที่ปฏิบัติ มีความท้าทาย หรือมีความสร้างสรรค์	56 (19.0)	154 (52.2)	81 (27.5)	3 (1.0)	1 (0.3)	3.88	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						3.99	มาก

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าร้อยละ

**4.2.6** สรุประดับความสำคัญโดยรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยจูงใจจากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยจูงใจ พบว่า บุคลากรให้ระดับความสำคัญโดยรวมของปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 3.89) เมื่อพิจารณาระดับความสำคัญในแต่ละด้านพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยความสำคัญด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ค่าเฉลี่ย 4.09 รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.99, 3.99, 3.79 และ 3.61 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญโดยรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ในส่วนของปัจจัยจูงใจ

(N=295)

ปัจจัยจูงใจ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
ด้านความสำเร็จของงาน	70 (23.7)	184 (62.3)	39 (13.2)	2 (0.8)	0 0	4.09	มาก
ด้านความรับผิดชอบ	62 (20.9)	172 (58.2)	58 (19.9)	3 (0.9)	0	3.99	มาก
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	64 (21.7)	168 (56.8)	59 (20.2)	3 (0.9)	1 (0.3)	3.99	มาก
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงาน	59 (20.0)	138 (46.7)	77 (26.1)	19 (6.3)	2 (0.9)	3.79	มาก
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	50 (16.8)	121 (40.9)	95 (32.3)	18 (6.1)	11 (3.8)	3.61	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						3.89	มาก

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าร้อยละ

#### 4.2.7 ปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหารงาน

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหารงาน มีความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.73) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญในระดับมากทุกรายการ ประกอบด้วย 1) สถาบันมีนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง 2) บริหารงานด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล ยึดประโยชน์ส่วนรวม และ 3) ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและข้อบังคับต่าง ๆ ของสถาบัน โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.81, 3.74 และ 3.65 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.13)

**ตารางที่ 4.13** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยด้านนโยบาย และการบริหาร

(N=295)

ด้านนโยบายและการบริหารงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
สถาบันมีนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง	54 (18.3)	151 (51.2)	74 (25.1)	12 (4.1)	4 (1.4)	3.81	มาก
บริหารงานด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล ยึดประโยชน์ส่วนรวม	45 (15.3)	154 (52.2)	76 (25.8)	15 (5.1)	5 (1.7)	3.74	มาก
ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและข้อบังคับต่าง ๆ ของสถาบัน	48 (16.3)	126 (42.7)	98 (33.2)	16 (5.4)	7 (2.4)	3.65	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						3.73	มาก

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าร้อยละ

#### 4.2.8 ปัจจัยด้านด้านการปกครองบังคับบัญชา

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านด้านการปกครองบังคับบัญชา มีความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.92) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญระดับมากทุกรายการ ประกอบด้วย 1) ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถในหน้าที่ที่บังคับบัญชา 2) ผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้นำ รุ่นใหม่ มีวิสัยทัศน์ 3) ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และ 4) ผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม ในการบังคับบัญชา โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.04, 3.96, 3.86 และ 3.85 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.14)

#### 4.2.9 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.78) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญในระดับมากทุกรายการ ประกอบด้วย 1) ผู้บังคับบัญชาวางตัวเป็นมิตร เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ไม่แบ่งพรรค แบ่งฝ่ายในการปฏิบัติงาน และ 3) สถาบันมีกิจกรรมเพื่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.89, 3.77 และ 3.68 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.15)

**ตารางที่ 4.14** จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยด้าน การปกครอง บังคับบัญชา

(N=295)

ด้านการปกครองบังคับบัญชา	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในหน้าที่ที่บังคับบัญชา	87 (29.5)	143 (48.5)	57 (19.3)	5 (1.7)	3 (1.0)	4.04	มาก
ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำรุ่นใหม่ มีวิสัยทัศน์	73 (24.7)	138 (46.8)	74 (25.1)	6 (2.0)	4 (1.4)	3.96	มาก
ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง	56 (19.0)	157 (53.2)	71 (24.1)	8 (2.7)	3 (1.0)	3.86	มาก
ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการบังคับบัญชา	62 (21.0)	144 (48.8)	75 (25.4)	11 (3.7)	3 (1.0)	3.85	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						3.92	มาก

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าร้อยละ

#### 4.2.10 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.92) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญในระดับมากทุกรายการ ประกอบด้วย 1) มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน 2) สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และ 3) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างเหมาะสมมีความรู้สึกรักทำงานอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.99, 3.94 และ 3.83 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.16)

ตารางที่ 4.15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยด้านความสัมพันธ์  
ระหว่างบุคคล

(N=295)

ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	ค่า เฉลี่ย	ระดับ ความ สำคัญ
ผู้บังคับบัญชาวางตัวเป็นมิตร เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	65 (22.0)	142 (47.8)	80 (27.1)	6 (2.0)	2 (0.7)	3.89	มาก
เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ไม่ แบ่งพรรค แบ่งฝ่ายในการ ปฏิบัติงาน	63 (21.4)	126 (42.7)	84 (28.5)	18 (6.1)	4 (1.4)	3.77	มาก
สถาบันมีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	52 (17.6)	122 (41.4)	97 (32.9)	24 (8.1)	0	3.68	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						3.78	มาก

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าร้อยละ

#### 4.2.11 ปัจจัยด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล มีความสำคัญ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.78) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญในระดับมากทุกรายการ ประกอบด้วย 1) สถาบันมีการจัดสรรรายได้และสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับองค์กร 2) สถาบันมีการจัดสรรรายได้และสวัสดิการให้เพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน 3) สถาบันมีการจัดสรรรายได้และสวัสดิการให้เหมาะสมต่อภาระหน้าที่และภาระงานที่รับผิดชอบ และ 4) สถาบันมีการตระหนักถึงการจ่ายค่าทำงานล่วงเวลา อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.91, 3.84, 3.77 และ 3.59 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.17)

ตารางที่ 4.16 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(N=295)

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	80 (27.1)	138 (46.8)	70 (23.7)	7 (2.4)	0	3.99	มาก
สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	69 (23.4)	143 (48.5)	78 (26.4)	5 (1.7)	0	3.94	มาก
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเป็น ไปอย่างเหมาะสม มีความรู้สึกน่าทำงานอย่างยิ่ง	59 (20.0)	143 (48.5)	77 (26.1)	16 (5.4)	0	3.83	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						3.92	มาก

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าร้อยละ

#### 4.2.12 สรุประดับความสำคัญโดยรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยด้าน

จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยด้านพบว่าบุคลากรให้ความสำคัญโดยรวมของปัจจัยด้านอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 3.83) เมื่อพิจารณาระดับความสำคัญในแต่ละด้านพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยความสำคัญด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 3.92 รองลงมาคือด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ และด้านนโยบายและการบริหาร โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.78, 3.78 และ 3.73 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.18)

ตารางที่ 4.17 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของปัจจัยด้านเงินเดือน และประโยชน์เกื้อกูล

(N=295)

ด้านเงินเดือนและประโยชน์ เกื้อกูล	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	ค่า เฉลี่ย	ระดับ ความ สำคัญ
สถาบัน มีการจัดสรรรายได้และสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับองค์กรอื่น	60 (20.3)	155 (52.5)	75 (25.4)	3 (1.0)	2 (0.7)	3.91	มาก
สถาบัน มีการจัดสรรรายได้และสวัสดิการให้เพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน	55 (18.6)	153 (51.9)	76 (25.8)	7 (2.4)	4 (1.4)	3.84	มาก
สถาบัน มีการจัดสรรรายได้และสวัสดิการให้เหมาะสมต่อภาระหน้าที่และภาระงานที่รับผิดชอบ	57 (19.3)	129 (43.7)	97 (32.9)	9 (3.1)	3 (1.0)	3.77	มาก
สถาบัน มีการตระหนักถึงการจ่ายค่าทำงานล่วงเวลา อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	43 (14.6)	122 (41.4)	103 (34.9)	20 (6.8)	7 (2.4)	3.59	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						3.78	มาก

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญโดยรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในส่วนของปัจจัยค้ำจุน

(N=295)

ด้านปัจจัยค้ำจุน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	69 (23.6)	145 (49.3)	69 (23.4)	8 (2.5)	3 (1.0)	3.92	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	69 (23.5)	141 (47.9)	75 (25.4)	9 (3.2)	0	3.92	มาก
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	60 (20.0)	130 (44.0)	87 (29.6)	16 (5.5)	2 (0.7)	3.78	มาก
ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์	53 (18.2)	140 (47.0)	88 (29.7)	10 (3.0)	4 (2.0)	3.78	มาก
ด้านนโยบายและการบริหาร	49 (16.6)	144 (48.7)	83 (28.0)	14 (4.8)	5 (1.8)	3.73	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						3.83	มาก

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าร้อยละ

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี พบว่า ทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน มีความสำคัญระดับมาก โดยมีตัวเลขค่าเฉลี่ยรวมที่ใกล้เคียงกัน คือ 3.89 และ 3.83 ตามลำดับ

### 4.3 ปัญหาด้านการปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี

จากแบบสอบถามปลายปิด เพื่อสอบถามปัญหาด้านการปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี พบว่า มีบุคลากรที่ไม่แสดงความคิดเห็น จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 สำหรับบุคลากรที่มีปัญหาด้านการปฏิบัติงาน พบว่า มีปัญหาในการการปฏิบัติงานมากที่สุดในเรื่องขาดความเสมอภาคในการบังคับบัญชา และขาดการสอนงาน/เสนอแนะการแก้ปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีสัดส่วนเท่ากันคือ ร้อยละ 29.2 รองลงมา คือ การขาดความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน ขาดความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ขาดจิตวิทยาในการบังคับบัญชา เพื่อน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร่วมงานเกิดความขัดแย้งในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 27.8 ร้อยละ 27.1 ร้อยละ 26.4 และร้อยละ 26.1 ตามลำดับ ส่วนปัญหาการขาดระบบการตรวจสอบที่ชัดเจน ไม่มีระบบสารสนเทศที่เข้ามาช่วยในการทำงานตรวจสอบข้อมูลและเก็บข้อมูล มีสัดส่วนน้อยที่สุดคือ ร้อยละ 0.3 (ตารางที่ 4.19)

#### 4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี

จากการเก็บข้อมูลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี จำนวน 295 คน เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา สถานภาพในการปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน กับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี ได้แก่ ด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค้ำจุน โดยทดสอบ สมมติฐานดังนี้

H0 = ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

H1 = ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

โดยใช้สถิติ Chi - Square ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งถ้าหากมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ยอมรับสมมติฐาน H1 และปฏิเสธสมมติฐาน H0 โดยได้ผลการศึกษาซึ่งสามารถสรุปออกมาได้ ดังต่อไปนี้

##### 4.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยจูงใจ

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยจูงใจ ในด้านความสำเร็จของงาน พบว่า เพศ ระดับการศึกษา และสถานภาพในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่สามารถทำได้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด ส่วนอายุ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับงานที่ได้รับมอบหมายสามารถทำให้สำเร็จได้จริง โดยระดับการศึกษา สถานภาพการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับงานที่ได้รับมอบหมาย ตรงกับความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงานทุกรายการ (ตารางที่ 4.20)

ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับการได้รับรางวัลหรือโบนัสพิเศษเมื่อสามารถทำงานได้ ผลลัพธ์เกินเป้าหมาย ส่วนอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา สถานภาพการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับการได้รับการยกย่อง ชมเชยที่เป็นรูปธรรมมีประกาศให้ทราบทั่วกัน เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีต่อสถาบัน เมื่อมีผลงานดีเด่น ทั้งนี้สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา ยังมีความสัมพันธ์กับการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่าแต่มีคุณวุฒิสูงกว่า จึงกล่าวได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพสมรส และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับด้านการได้รับการยอมรับนับถือทุกรายการ (ตารางที่ 4.20)

ในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่า ทั้งอายุ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับทุกรายการ ได้แก่ การได้รับโอกาส หรือการสนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ การได้รับการพิจารณาความดีความชอบ หรือการเลื่อนระดับ หรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเป็นธรรม และการได้รับการสนับสนุนในเรื่องการเข้าร่วมประชุม สัมมนา หรือการฝึกอบรม หรือดูงานนอกสถานที่ ส่วนเพศ สถานภาพการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับทุกรายการ (ตารางที่ 4.20)

ในด้านความรับผิดชอบ พบว่า อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และสถานภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนในการกำหนดความรับผิดชอบจากงานที่ได้รับมอบหมาย และการมีโอกาสดำเนินการให้ดูแล หรือปฏิบัติงานใหม่ ๆ ตามความเหมาะสม โดยระดับการศึกษา และสถานภาพการปฏิบัติงาน ยังมีความสัมพันธ์กับการได้รับมอบหมายงานที่เป็นไปตามนโยบาย และมีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างเหมาะสม จึงกล่าวได้ว่า ระดับการศึกษา และสถานภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยเชิงจิตด้านความรับผิดชอบในทุกรายการ (ตารางที่ 4.20)

ในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่วนเพศ ระดับการศึกษา และสถานภาพการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับงานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ ทั้งนี้ระดับการศึกษา ยังมีความสัมพันธ์กับการสามารถใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วยตนเองอย่างอิสระ และงานที่ปฏิบัติ มีความท้าทาย หรือมีความสร้างสรรค์ จึงกล่าวได้ว่า ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับปัจจัยเชิงจิตด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติในทุกรายการ (ตารางที่ 4.20)

#### 4.4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในส่วนของปัจจัยค่าจ้าง

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในส่วนของปัจจัยค่าจ้าง ในด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับรายการสถาบันนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ เพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล ยึดประโยชน์ส่วนรวม รวมทั้งอายุ และสถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและข้อบังคับต่าง ๆ ของสถาบัน จึงกล่าวได้ว่า สถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่าจ้างด้านนโยบาย และการบริหารงานในทุกรายการ ส่วนสถานภาพการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับด้านนโยบายและการบริหารงานในทุกรายการ (ตารางที่ 4.21)

ในด้านการปกครองบังคับบัญชา พบว่า เพศ อายุ และสถานภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับการที่ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการบังคับบัญชา ส่วนระดับการศึกษา และสถานภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำรุ่นใหม่มีวิสัยทัศน์ และผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ทั้งนี้ยังพบว่าสถานภาพการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชา จึงกล่าวได้ว่าสถานภาพการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่าจ้างด้านการปกครองบังคับบัญชา ในทุกรายการ (ตารางที่ 4.21)

ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า เพศ อายุ และสถานภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาวางตัวเป็นมิตรเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนอายุ สถานภาพสมรส และสถานภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ไม่แบ่งพรรคแบ่งฝ่ายในการปฏิบัติงาน และสถาบันมีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ จึงกล่าวได้ว่าอายุ และสถานภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่าจ้างด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทุกรายการ (ตารางที่ 4.21)

ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างเหมาะสม มีความรู้สึกรำคาญอย่างยั้ง โดยเพศ และอายุ ยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่วนรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความสัมพันธ์เพียงรายการเดียว คือ มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ส่วนสถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับทุกรายการ (ตารางที่ 4.21)

ในด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล พบว่า อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับการตระหนักถึงการจ่ายค่าทำงานล่วงเวลาอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ส่วนอายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดสรรรายได้และสวัสดิการให้เหมาะสมต่อภาระหน้าที่และภาระงานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้ อายุ และสถานภาพการปฏิบัติงาน ยังมีความสัมพันธ์กับการจัดสรรรายได้และสวัสดิการให้เพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน โดยอายุ และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการจัดสรรรายได้และสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับองค์กรอื่น จึงกล่าวได้ว่า อายุ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่าจ้างด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูลในทุกรายการ (ตารางที่ 4.21)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.19 ปัญหาด้านการปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี

(N=295)

ปัญหาการปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ขาดความเสมอภาคในการบังคับบัญชา	86	29.2
ขาดการสอนงาน/เสนอแนะการแก้ปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	86	29.2
การขาดความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน	82	27.8
ขาดความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ	80	29.1
ขาดจิตวิทยาในการบังคับบัญชา	78	26.4
เพื่อนร่วมงานเกิดความขัดแย้งในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ	77	26.1
ขาดความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน	63	21.4
ขาดโอกาสการได้ปฏิบัติงานที่ทำขาย ต้องทำงานตามคำสั่ง	53	18.0
ได้รับงานไม่ตรงกับความสามารถและความถนัด	50	16.9
ไม่แสดงความคิดเห็น	21	7.1
ขาดระบบการตรวจสอบที่ชัดเจน ไม่มีระบบสารสนเทศที่ดี มาช่วยในการทำงานตรวจสอบข้อมูลและเก็บข้อมูล	1	0.3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในส่วนของปัจจัยจูงใจ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยจูงใจ	เพศ		อายุ		สถานภาพสมรส		ระดับการศึกษา		สถานภาพปฏิบัติงาน		รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน	
	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig
1. ด้านความสำเร็จของงาน												
งานที่ได้รับมอบหมาย สามารถทำให้สำเร็จได้จริง	7.200	0.064	34.374	0.041*	31.421	0.027*	14.996	0.031*	11.993	0.176	15.864	0.295
งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่สามารถทำได้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด	13.710	0.000*	27.826	0.163	8.854	0.319	21.057	0.007*	25.075	0.010*	13.403	0.508
งานที่ได้รับมอบหมาย ตรงกับความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน	6.864	0.054	35.117	0.051	12.712	0.081	24.304	0.000*	28.841	0.031*	38.517	0.037*

หมายเหตุ \* กำหนดค่านัยสำคัญ (Significance) = 0.05

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยจูงใจ	เพศ		อายุ		สถานภาพสมรส		ระดับการศึกษา		สถานภาพปฏิบัติงาน		รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน	
	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ												
การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงาน ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าแต่มีคุณวุฒิสูงกว่า	1.301	0.915	27.104	0.488	34.295	0.031*	22.577	0.010*	18.382	0.142	38.920	0.075
การได้รับรางวัลหรือโบนัสพิเศษเมื่อสามารถ ทำงานได้ผลลัพธ์เกินเป้าหมาย	9.914	0.037*	50.018	0.014*	49.716	0.000*	26.418	0.000*	21.102	0.064	64.967	0.003*
การได้รับการยกย่อง ชมเชยที่เป็นรูปธรรม มีการประกาศให้ทราบทั่วกัน เพื่อเป็น ตัวอย่างที่ดีต่อสถาบัน เมื่อมีผลงานดีเด่น	1.051	0.932	44.372	0.017*	56.714	0.000*	15.281	0.047*	31.184	0.003*	38.130	0.014*

หมายเหตุ \* กำหนดค่านัยสำคัญ (Significance) = 0.05

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยจูงใจ	เพศ		อายุ		สถานภาพสมรส		ระดับการศึกษา		สถานภาพปฏิบัติงาน		รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน	
	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig
3. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน												
การได้รับโอกาส หรือการสนับสนุนในเรื่อง การศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้	2.588	0.675	68.552	0.000*	50.504	0.027*	25.932	0.003*	12.834	0.366	27.727	0.149
การได้รับการพิจารณาความดีความชอบ หรือการเลื่อนระดับ หรือเลื่อนตำแหน่ง ที่สูงขึ้นอย่างเป็นธรรม	9.605	0.054	45.544	0.027*	38.267	0.014*	27.985	0.003*	23.057	0.061	26.113	0.163
การได้รับการสนับสนุนในเรื่องการเข้าร่วม ประชุม สัมมนา หรือการฝึกอบรม หรือดูงาน นอกสถานที่	4.166	0.373	57.504	0.000*	56.194	0.020*	26.862	0.003*	18.385	0.142	30.330	0.132

หมายเหตุ \* กำหนดค่านัยสำคัญ (Significance) = 0.05

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยจูงใจ	เพศ		อายุ		สถานภาพสมรส		ระดับการศึกษา		สถานภาพปฏิบัติงาน		รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน	
	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig
4. ด้านความรับผิดชอบ												
ได้รับมอบหมายงานที่เป็นไปตามนโยบาย และมีการตรวจสอบ หรือควบคุมอย่าง เหมาะสม	4.241	0.369	37.250	0.166	13.933	0.125	20.693	0.031*	32.574	0.034*	37.150	0.092
มีส่วนในการกำหนดความรับผิดชอบจาก งานที่ได้รับมอบหมาย	4.761	0.186	47.456	0.010*	18.762	0.010*	18.138	0.017*	31.278	0.031*	28.343	0.071
มีโอกาสได้รับมอบหมายให้ดูแล หรือปฏิบัติ งานใหม่ ๆ ตามความเหมาะสม	5.685	0.115	40.380	0.007*	24.143	0.044*	15.714	0.027*	24.415	0.017*	27.953	0.061

หมายเหตุ \* กำหนดค่านัยสำคัญ (Significance) = 0.05

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วน ของปัจจัยจูงใจ	เพศ		อายุ		สถานภาพสมรส		ระดับการศึกษา		สถานภาพปฏิบัติงาน		รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน	
	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig
5. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ												
มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	3.783	0.349	39.328	0.024*	8.840	0.224	14.650	0.044*	23.696	0.047*	35.197	0.044*
สามารถใช้ความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วยตนเอง อย่างอิสระ	4.839	0.285	43.351	0.061	11.188	0.237	31.841	0.003*	24.610	0.085	20.327	0.261
งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ ความสามารถ	10.855	0.010*	36.250	0.183	13.845	0.193	21.102	0.020*	32.382	0.041*	22.931	0.227
งานที่ปฏิบัติ มีความท้าทาย หรือมีความ สร้างสรรค์	6.224	0.166	40.537	0.071	13.029	0.183	25.582	0.007*	28.195	0.051	27.269	0.149

หมายเหตุ \* กำหนดค่านัยสำคัญ (Significance) = 0.05

ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในส่วนของปัจจัยค้ำจุน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยค้ำจุน	เพศ		อายุ		สถานภาพสมรส		ระดับการศึกษา		สถานภาพปฏิบัติงาน		รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน	
	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig
1. ด้านนโยบายและการบริหารงาน												
สถาบันมีนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง	16.674	0.000*	39.789	0.071	60.749	0.000*	27.459	0.007*	12.703	0.363	44.358	0.020*
บริหารงานด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล ยึดประโยชน์ส่วนรวม	18.679	0.000*	32.960	0.247	54.657	0.000*	25.053	0.000*	16.694	0.156	34.633	0.068
ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและข้อบังคับต่างๆ ของสถาบัน	2.393	0.692	62.705	0.000*	107.081	0.000*	15.819	0.061	11.539	0.437	32.913	0.058

หมายเหตุ \* กำหนดค่านัยสำคัญ (Significance) = 0.05

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยคำจูน	เพศ		อายุ		สถานภาพสมรส		ระดับการศึกษา		สถานภาพปฏิบัติงาน		รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน	
	Chi- Square	Sig	Chi- Square	Sig	Chi- Square	Sig	Chi- Square	Sig	Chi- Square	Sig	Chi- Square	Sig
2. ด้านการปกครองบังคับบัญชา												
ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถใน หน้าที่ ที่บังคับบัญชา	4.954	0.281	43.159	0.051	14.774	0.214	12.789	0.132	31.460	0.020*	57.100	0.014*
ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำ รุ่นใหม่ มีวิสัยทัศน์	5.753	0.217	43.727	0.031	15.576	0.163	17.770	0.041*	45.946	0.000*	31.277	0.149
ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นที่ แตกต่าง	6.763	0.146	42.620	0.064	16.716	0.173	18.190	0.031*	26.910	0.027*	30.730	0.146
ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการ บังคับบัญชา	11.959	0.000*	71.868	0.000*	22.793	0.081	8.972	0.322	28.242	0.020*	17.081	0.536

หมายเหตุ \* กำหนดค่านัยสำคัญ (Significance) = 0.05

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยคำจูน	เพศ		อายุ		สถานภาพสมรส		ระดับการศึกษา		สถานภาพปฏิบัติงาน		รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน	
	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล												
ผู้บังคับบัญชาวางตัวเป็นมิตร เป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชา	10.027	0.041*	111.293	0.000*	8.474	0.549	15.206	0.071	79.435	0.000*	27.879	0.132
เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ไม่แบ่งพรรค แบ่งฝ่ายในการปฏิบัติงาน	3.031	0.593	60.723	0.003*	51.832	0.003*	14.488	0.078	32.358	0.010*	23.816	0.234
สถาบันมีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความ สัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติ งาน ทุกระดับ	5.194	0.156	45.572	0.003*	36.307	0.000*	11.439	0.075	25.839	0.000*	12.762	0.607

หมายเหตุ \* กำหนดค่านัยสำคัญ (Significance) = 0.05

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของบริษัท	เพศ		อายุ		สถานภาพสมรส		ระดับการศึกษา		สถานภาพปฏิบัติงาน		รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน	
	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig
4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน												
มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการ ปฏิบัติงาน ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	2.411	0.525	29.575	0.098	15.545	0.085	4.334	0.624	13.220	0.119	34.913	0.010*
สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความ ปลอดภัย และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	8.378	0.041*	36.367	0.014*	11.990	0.169	7.263	0.254	10.676	0.278	25.881	0.085
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการ ทำงานเป็นไปอย่างเหมาะสม มีความ รู้สึกรักทำงานอย่างยิ่ง	17.093	0.000*	62.905	0.000*	16.247	0.081	16.682	0.010*	26.574	0.007*	14.081	0.515

หมายเหตุ \* กำหนดค่านัยสำคัญ (Significance) = 0.05

ตารางที่ 4.21(ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยค้ำจุน	เพศ		อายุ		สถานภาพสมรส		ระดับการศึกษา		สถานภาพปฏิบัติงาน		รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน	
	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig	Chi-Square	Sig
5. ด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล												
สถาบัน มีการจัดสรรรายได้ และสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับองค์กรอื่น	2.868	0.566	43.280	0.037*	6.819	0.641	22.005	0.010*	16.473	0.203	37.459	0.108
สถาบัน มีการจัดสรรรายได้และสวัสดิการให้เพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน	1.737	0.875	50.520	0.014*	6.605	0.719	16.665	0.051	11.757	0.400*	30.332	0.139
สถาบัน มีการจัดสรรรายได้ และสวัสดิการให้เหมาะสมต่อภาระหน้าที่ และภาระงานที่รับผิดชอบ	4.795	0.305	44.175	0.037*	11.339	0.363	34.404	0.003*	42.424	0.003*	39.565	0.064
สถาบัน มีการตระหนักถึงการจ่ายค่าทำงานล่วงเวลาอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม	1.859	0.786	84.217	0.000*	23.038	0.054	18.722	0.024*	37.647	0.003*	33.358	0.044*

หมายเหตุ \* กำหนดค่านัยสำคัญ (Significance) = 0.05

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุป

จากการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตรีศึกษา สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงาน รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ จำนวนทั้งสิ้น 295 คน สามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 36 – 40 ปี มีสถานภาพสมรสแล้ว ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพการปฏิบัติงาน เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 25,001 - 35,000 บาท

ผลการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจพบว่า โดยรวมให้ระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ สำหรับผลการศึกษาแรงจูงใจด้านปัจจัยก้ำจุน โดยรวมให้ระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ 5 ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อกูล และด้านนโยบายและการบริหารงาน ซึ่งให้เห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี มีความเชื่อมั่นภาคภูมิใจในความมั่นคงของสถาบัน รวมถึงผู้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ รุ่นใหม่ มีวิสัยทัศน์ ประกอบกับงานที่ตนปฏิบัติอยู่สามารถปฏิบัติได้จริงและสามารถทำได้เสร็จทันเวลา

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา สถานภาพในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในส่วนของปัจจัยจูงใจพบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับด้านความสำเร็จของงานทุกรายการ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ทุกรายการ อายุ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทุกรายการ ระดับการศึกษาและสถานภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับด้านความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รับผิดชอบทุกรายการ ส่วนระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติทุกรายการ ใน ส่วนของปัจจัยค่าจ้าง พบว่า สถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์กับด้านนโยบาย และการบริหารงานทุก รายการ สถานภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับด้านการปกครองบังคับบัญชาทุกรายการ อายุ และ สถานภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกรายการ สถานภาพ สมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และอายุ มีความสัมพันธ์กับด้าน เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05.

ระดับการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์กับทุกรายการ เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการใน สำนักงานอธิการบดี ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาคั้งนี้ โดยรวมบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เพื่อประโยชน์แก่บุคลากร และการพัฒนาสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้บริหารควรรักษาระดับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานคั้งนี้ให้มีความต่อเนื่องต่อไป และควรปรับปรุงบางเรื่องคั้งนี้ เพื่อเพิ่มระดับแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของบุคลากรให้มากขึ้น

1. จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในส่วนของปัจจัยจูงใจ บุคลากรให้ระดับ ความสำคัญโดยรวมของปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความสำคัญในแต่ละด้าน พบว่า บุคลากรให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยความสำคัญด้านความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายสามารถทำให้สำเร็จได้จริง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สถาบัน มีการแบ่งสายงานของบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบรวมทั้งมีรายละเอียด ข้อกำหนดเกี่ยวกับ งานที่ต้องปฏิบัติ (Job description) ตามตำแหน่งงาน จึงทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตาม เป้าหมายที่วางไว้ และเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานสามารถแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ได้ คั้งนั้นเพื่อให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง แต่ละหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีควรจะสนับสนุนให้มีการทำงานที่ประสานงาน กันระหว่างส่วนงานต่าง ๆ จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เช่น กีฬาสนันทนาการ สำนักงานอธิการบดี

2. จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยคั้งนี้พบว่า บุคลากรให้ ความสำคัญโดยรวมของปัจจัยคั้งนี้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับความสำคัญในแต่ละด้าน พบว่า บุคลากรให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยความสำคัญด้านการปกครองบังคับ บัญชา ในรายการผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในหน้าที่ที่บังคับบัญชา และด้าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในเรื่องการเมืองอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการจัดการ มอบหมายงานอย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ และสามารถแนะนำให้คำปรึกษากับบุคลากรได้ รวมทั้งการให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อให้มีแรงจูงใจยิ่งขึ้นอีกผู้ได้บังคับบัญชา อุทิศเวลาทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บังคับบัญชาควรมีการพูดคุยประสานงานกันกับผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง ให้ความเป็นกันเอง เช่น ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบพูดคุย รับฟังปัญหาต่าง ๆ จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ในส่วนงานนอกสถานที่ และเพิ่มความสะดวกในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น ห้องทำงานแยกเป็นสัดส่วน มีเครื่องปรับอากาศสำหรับทุกคน ที่พร้อมใช้งานได้สะดวก แสง เสียงมีความเหมาะสม มีระบบรักษาความปลอดภัยทั้งด้านการโจรกรรม ระบบไฟฟ้า และอาคาร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยจูงใจ จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เนื่องจากการศึกษาส่งผลกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน จึงควรส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการศึกษาเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์เพิ่มเติมโดยมีการอบรม ประชุม สัมมนา และศึกษาดูงาน โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดอบรมโดยเฉพาะ และส่งเสริมการศึกษาต่อโดยให้ทุนสนับสนุนการศึกษาต่อ หรือให้ลาศึกษาต่อ

4. จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยค่าจ้าง จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่าจ้างมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสำนักงานอธิการบดี ส่วนใหญ่มีสถานภาพการปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งบุคลากรบางส่วนเปลี่ยนสถานภาพจากการเป็นข้าราชการ ปฏิบัติงานมานานภายหลังจากที่สถาบัน ได้เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งมีความภาคภูมิใจในสถาบันอยู่แล้ว มีการปรับอัตราเงินเดือนที่สูงขึ้นพร้อมกับเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน เพื่อให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น จึงควรหาแนวทางสนับสนุนให้มีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม หรือบรรจุพนักงานสถาบันด้วยเงินรายได้ ให้เป็นพนักงานสถาบันด้วยเงินงบประมาณ

5. จากแบบสอบถามปลายปิด เพื่อสอบถามปัญหาด้านการปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี พบว่า มีปัญหาในการการปฏิบัติงานมากที่สุดในเรื่องขาดความเสมอภาคในการบังคับบัญชา ขาดการสอนงาน/เสนอแนะการแก้ปัญหาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และขาดความสามัคคีแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารควรบังคับบัญชาอย่างเสมอภาคภายใต้นโยบาย

และระเบียบการบริหารงานเดียวกัน เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นปัญหาต่าง ๆ และให้คำปรึกษา แนะนำเสนอแนะ รวมทั้งการให้ความเสมอภาคในการพิจารณาความดีความชอบตามความรู้ ความสามารถอย่างยุติธรรมและมีมาตรฐานเชื่อถือได้ ประกอบกับผู้บริหารควรเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานภายในส่วนงานนั้น ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือกันในระหว่างผู้ร่วมงาน

จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ส่วนสำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบปัจจัยทุกด้านล้วนเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรอย่างเหมาะสม โดยอาจนำข้อเสนอแนะข้างต้นไปประยุกต์ใช้ ซึ่งอาจทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานและบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยทำการศึกษสำหรับทุก ๆ สายงาน และ ทุก ๆ คณะ ไม่เพียงแต่ศึกษาสำนักงานอธิการบดี เพื่อให้สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรทุกระดับได้มากขึ้น
2. ควรทำการศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยเปรียบเทียบศึกษาในด้านระดับการศึกษา เช่น ระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางสำหรับพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- กัญญนันท์ ภัทร์สรณ์ศิริ. 2554. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร  
กรณีศึกษาสำหรับสถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน. วารสารวิชาการปทุมวัน, 1(1): 35-39.  
สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน. แหล่งที่มา: <http://research.pit.ac.th/paj/>
- กัลยา ยศคำลือ. 2554. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย”.  
วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- กิตติวัฒน์ ถมยา. 2553. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายกลยุทธ์และวางแผน สายออก  
บัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย. การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การประกอบการ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เกริกวิช เกิดสว่าง. 2554. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมสรรพสามิต  
กระทรวงการคลัง”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เกศแก้ว มนต์วิเศษ. 2551. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการ ในมหา  
วิทยาลัยบูรพา” ปัญหาพิเศษทางการบริหารรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารทั่วไป, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทร์ ชุ่มเมืองปัก. 2537. แรงจูงใจและการสร้างแรงจูงใจปาฏิหาริย์. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า  
กรุ๊ป.
- จีรพันธ์ เครือสาร และอำพร ไตรภักทร. 2548. แรงจูงใจกับความสำเร็จขององค์กร. วารสาร  
ประกันคุณภาพ, 6(2): 14-17.
- ชาคริต ทรัพย์เอนกนันต์. 2557. แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ  
กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2550. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร, สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์. 2557. “แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทย  
ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล”. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธรร สุนทรายุทธ. 2553. การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา. กรุงเทพมหานคร: เนติการพิมพ์.

- นรินทร์ จันทร์หอม. 2557. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สาขา ใน  
สังกัดธนาคารออมสินเขตกาฬสินธุ์”. วารสารการเมืองการปกครอง, 4(2): 370.  
แหล่งที่มา: <http://copag.msu.ac.th/journal/filesjournal/n4-2/21.pdf>.
- นันทน์ภัต สว่างการ. 2555. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร  
วิทยาลัยเซาธ์อีสตบางกอก. การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- นิธิพัฒน์ เมฆขจร. 2547. “แรงจูงใจในการทำงานกับสุขภาพจิตของบุคลากรในองค์กร”. วารสาร  
สุโขทัยธรรมมาธิราช, 11(3): 66-73.
- ประยงค์ มีใจเชื้อ. 2541. พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพมหานคร, มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.
- ปัญญาพร แต้แก้ว. 2554. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงาน  
พัฒนาชุมชนอำเภอ สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4”. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์  
มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พวงเพชร วัชรอยู่. 2537. แรงจูงใจกับการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พรินต์ติ้งเฮาส์.
- พิภพ วังเงิน. 2547. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: อักษรพิทยา.
- ขงยุทธ เกษสาคร. 2545. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ ดี กราฟฟิค.
- ยะผาด วิวัฒน์พงษ์. 2549. จิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. พฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: เพย์รสัน  
เอ็ดดูเคชั่น อิน โน ไชน่า.
- รัชนก มูลเกตุ. 2552. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สายการพาณิชย์ บริษัทการบิน  
ไทย จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2538. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ, อักษรเจริญทัศน์.  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. 2551. พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยี  
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.  
แหล่งที่มา: <https://www.itrector.kmitl.ac.th/regu/fileupload/a425.pdf>.
- ส่วนแผนงาน สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. 2558.  
แผนภูมิการแบ่งส่วนงาน.  
แหล่งที่มา: <http://www.kmitl.ac.th/about.main.php?page=office>.

ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง. 2558. จำนวนบุคลากร.

ส่วนประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง. 2558. แผนภูมิการแบ่งส่วนงาน สำนักงานอธิการบดี.

สมใจ ลักษณ์. 2549. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร:  
เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.

สุชาติ จรประดิษฐ์. 2547. “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการฝ่าย  
ผลิตบริษัท ฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2549. พฤติกรรมสมัยใหม่ แนวคิดและทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร:  
ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สุวัฒนา ตุงสวัสดิ์. 2548. ทฤษฎีองค์การ. นครราชสีมา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.

เสาวรส เกียรตินารถ. 2533. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกลาง  
ตากสินและเจริญกรุงประชารักษ์ สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต จิตวิทยาพัฒนาการ, วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์.

อนิวัช แก้วจำนงค์. 2550. หลักการจัดการ. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.

อุทัย หิรัญโต. 2523. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์การพิมพ์.

Herzberg, F. Mausner, B. and Synderman, B. 1959. **The Motivation to Work.** (2nd ed.) New  
York: John Wiley and Sons.Inc.

Maslow, A.H. 1970. **Motivation and Personality.** (2nd ed.). New York: Harper and Row,  
Publisher.



ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ  
กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

### คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ปฏิบัติงาน
2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอนคือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ  
กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง แบ่งเป็น  
2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน และ ปัจจัยค้ำจุน 5 ด้าน
  - ตอนที่ 3 ข้อมูลปัญหาด้านการปฏิบัติงาน ในสำนักงานอธิการบดี
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามระดับแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน
4. การตอบแบบสอบถามฉบับนี้ จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้จาก  
การตอบแบบสอบถามนี้ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางสาวฐิติกาญจน์ ยางตรีอ  
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

- ( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

- ( ) ต่ำกว่า 25 ปี ( ) 25-30 ปี ( ) 31-35 ปี  
 ( ) 36-40 ปี ( ) 41-45 ปี ( ) 46 – 50 ปี  
 ( ) 51 – 55 ปี ( ) มากกว่า 55 ปี

3. สถานภาพสมรส

- ( ) โสด ( ) สมรส  
 ( ) หย่าร้าง ( ) แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี  
 ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

5. สถานภาพในการปฏิบัติงาน

- ( ) ข้าราชการ ( ) พนักงานมหาวิทยาลัย  
 ( ) ลูกจ้างประจำ ( ) ลูกจ้างชั่วคราว

6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- ( ) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท ( ) 15,001 บาท – 25,000 บาท  
 ( ) 25,001 บาท – 35,000 บาท ( ) 35,001 บาท – 45,000 บาท  
 ( ) 45,001 บาท – 55,000 บาท ( ) มากกว่า 55,000 บาท

## ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สำนักงานอธิการบดี

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อตัวท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับแรงจูงใจของท่านมากที่สุด โดยแบ่งช่วงของน้ำหนักคะแนน 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับความสำคัญมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับความสำคัญมาก
- 3 หมายถึง มีระดับความสำคัญปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับความสำคัญน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับความสำคัญน้อยที่สุด

ข้อที่	แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	<b>ปัจจัยจูงใจ</b>					
	<b>ด้านความสำเร็จของงาน</b>					
	งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่สามารถทำได้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด					
2	งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน					
3	งานที่ได้รับมอบหมาย สามารถทำให้สำเร็จได้จริง					
1	<b>ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ</b>					
	1 การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า แต่มีคุณวุฒิสูงกว่า					
	2 การได้รับรางวัลหรือโบนัสพิเศษ เมื่อสามารถทำงานได้ผลลัพธ์เกินเป้าหมาย					
3	การได้รับการยกย่อง ชมเชยที่เป็นรูปธรรม มีการประกาศให้ทราบทั่วกัน เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีต่อสถาบัน เมื่อมีผลงานดีเด่น					
1	<b>ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน</b>					
	การได้รับการพิจารณาความดีความชอบ หรือการเลื่อนระดับ หรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเป็นธรรม					

ข้อที่	แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
2	การได้รับการสนับสนุนในเรื่องการเข้าร่วมประชุม สัมมนา หรือการฝึกอบรม หรืองานนอกสถานที่					
3	การได้รับโอกาส หรือการสนับสนุนในเรื่องการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้					
<b>ด้านความรับผิดชอบ</b>						
1	มีส่วนในการกำหนดความรับผิดชอบจากงานที่ได้รับมอบหมาย					
2	มีโอกาสดำเนินการให้ดูแล หรือปฏิบัติงานใหม่ๆ ตามความเหมาะสม					
3	ได้รับมอบหมายงานที่เป็นไปตามนโยบาย และมีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างเหมาะสม					
<b>ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ</b>						
1	งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ					
2	มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
3	สามารถใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วยตนเองอย่างอิสระ					
4	งานที่ปฏิบัติ มีความท้าทาย หรือมีความสร้างสรรค์					
<b>ปัจจัยค้ำจุน</b>						
<b>ด้านนโยบายและการบริหารงาน</b>						
1	สถาบันมีนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง					
2	ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และข้อบังคับต่าง ๆ ของสถาบัน					
3	บริหารงานด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล ยึดประโยชน์ส่วนรวม					
<b>ด้านการปกครองบังคับบัญชา</b>						
1	ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในหน้าที่ที่บังคับบัญชา					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ในการที่ไม่ใช่การวิจัยใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
2	ผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม ในการบังคับบัญชา					
3	ผู้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง					
4	ผู้บังคับบัญชา มีความเป็นผู้นำ รุ่นใหม่ มีวิสัยทัศน์					
<b>ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</b>						
1	ผู้บังคับบัญชาวางตัวเป็นมิตร เป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
2	เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ไม่แบ่งพรรค แบ่งฝ่ายในการปฏิบัติงาน					
3	สถาบัน มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ					
<b>ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>						
1	สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเป็น ไปอย่างเหมาะสม มีความรู้สึกรักทำงานอย่างยิ่ง					
2	มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน					
3	สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
<b>ด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล</b>						
1	สถาบัน มีการจัดสรรรายได้และสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับองค์กรอื่น					
2	สถาบัน มีการจัดสรรรายได้และสวัสดิการให้เพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน					
3	สถาบัน มีการจัดสรรรายได้และสวัสดิการให้เหมาะสมต่อภาระหน้าที่และภาระงานที่รับผิดชอบ					
4	สถาบัน มีการตระหนักถึงการจ่ายค่าทำงานล่วงเวลา อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ตอนที่ 3 ปัญหาด้านการปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาถึงปัญหาการปฏิบัติงานโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

- ( ) 1. ขาดความเสมอภาคในการบังคับบัญชา
- ( ) 2. ขาดความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ
- ( ) 3. ขาดการสอนงาน/เสนอแนะการแก้ปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ( ) 4. ขาดจิตวิทยาในการบังคับบัญชา
- ( ) 5. การขาดความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน
- ( ) 6. ขาดความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน
- ( ) 7. เพื่อนร่วมงานเกิดความขัดแย้งในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ
- ( ) 8. ใต้รับงานไม่ตรงกับความสามารถและความถนัด
- ( ) 9. ขาดโอกาสการได้ปฏิบัติงานที่ท้าทาย ต้องทำงานตามคำสั่ง
- ( ) 10. อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

**\*\* ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ \*\***

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวฐิติกาญจน์ ยางเครือ
วันเดือนปีเกิด	9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2522
สถานที่เกิด	จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	668/28 ถนนหลวงแพ่ง แขวงทับยาว เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10520 โทรศัพท์ 0-2364-8538 E-mail : pakboong-rung@hotmail.com
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2549 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ (การบัญชี) มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2545 - 2549 ตำแหน่งเลขานุการ ฝ่ายโครงการและวิศวกรรม บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2550 - ปัจจุบัน ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี ส่วนการคลัง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง