



การบริหารจัดการแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่

อิทธิ หอมกบฏเรือง

รายงานการค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองรายงานการค้นคว้าอิสระ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน

ชื่อเรื่อง

การบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่

โดย

อิทธิ หมอกบุญเรือง

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.เกรียงไกร เจริญผล)

วันที่ 13 เดือน ก.ค. พ.ศ. 58

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)

วันที่ 13 เดือน ก.ค. พ.ศ. 58

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.นพวรรณ บุญธรรม)

วันที่ 13 เดือน ก.ค. พ.ศ. 58

ประธานอาจารย์ประจำหลักสูตร

(อาจารย์ ดร.เกรียงไกร เจริญผล)

วันที่ 13 เดือน ก.ค. พ.ศ. 58

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จาดุพงศ์ วาฤทธิ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 14 เดือน ก.ค. พ.ศ. 58

ชื่อเรื่อง	การบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัด เชียงใหม่
ชื่อผู้เขียน	นายอิทธิ หมอกบุญเรือง
ปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร องค์การภาครัฐและเอกชน
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.เกรียง ไกร เจริญผล

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ 2) ศึกษาการบริหารจัดการแรงจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถามและการสนทนากลุ่มเป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษา เก็บข้อมูลจากบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 140 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรส่วนใหญ่ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สนับสนุนการสอน จำนวน 67 คน เพศหญิง จำนวน 94 คน อายุระหว่าง 26 – 35 ปี จำนวน 72 คน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 60 คน ระดับการศึกษา ระดับปริญญาโท จำนวน 93 คน รายได้ระหว่าง 10,000 – 20,000 บาท จำนวน 96 คน

ปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด 1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน บุคลากรเห็นด้วยที่สุดว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานเป็นส่วนที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะความสัมพันธ์ในด้านบวกและด้านลบจะส่งผลกระทบต่อจิตใจของบุคลากรอย่างมากเพราะบุคลากรต้องการมีสังคมและต้องการเป็นที่ยอมรับ ฉะนั้นจึงควรที่จะกระตุ้นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานอยู่เสมอ 2. ด้านความมั่นคงบุคลากรเห็นด้วยที่สุดว่าความมั่นคงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะโดยธรรมชาติมนุษย์เราทุกคนจะต้องมีครอบครัวของตนเอง จึงส่งผลให้ตัวบุคลากรคำนึงถึงความเป็นอยู่และความปลอดภัยของคนในครอบครัวว่าองค์กรที่ตนทำงานอยู่สามารถมอบให้ได้มากน้อยเพียงใด ฉะนั้นจึงควรที่จะกระตุ้นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงอยู่เสมอ 3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน บุคลากรเห็นด้วยที่สุดว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เพราะสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยของและความถูกต้องลักษณะของที่ทำงานส่งผลต่อสุขภาพและจิตใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการคมนาคมขนส่งที่สะดวกสบายของที่ทำงานยังสามารถทำให้ลดต้นทุนในการใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงอีกด้วย ฉะนั้นจึงควรที่จะกระตุ้นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่เสมอ 4. ด้านความสำเร็จในการทำงานบุคลากรเห็นด้วยที่สุดว่าความสำเร็จในการทำงานมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะการที่บุคลากรได้มีเวทีที่จะสามารถแสดงความคิดเห็นของตนในการออกแบบขั้นตอนการทำงานหรือรูปแบบการทำงานต่างๆ จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกภูมิใจและเหมือนเป็นส่วนหนึ่งในการออกแบบขั้นตอนการทำงาน เมื่อทำงานเสร็จสิ้นในแต่ละครั้งบุคลากรจะรู้ว่าความสำเร็จนั้นมาจากตนเองอย่างแท้จริง ฉะนั้นจึงควรที่จะกระตุ้นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานด้านสำเร็จในการทำงานอยู่เสมอ

เพื่อให้เกิดการกระตุ้นและการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์ การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัยหลัก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานความมั่นคง สภาพแวดล้อมในการทำงานความสำเร็จในการทำงาน

Title	Motivation Management for Personnel Job Performance of The Far Eastern University
Author	Mr. Itti Morkboonruang
Degree of	Master of Public Administration in Public and Private Organization Administration
Advisory committee Chairperson	Dr. Kriengkrai Charoenphon

ABSTRACT

Objective of this study were to explore factors influencing motivation of personnel of Fareastern University, Chiangmai province and managerial administration on motivation for the personnel. A set of questionnaires and focus group discussion were used for data collection administered with 140 personnel of the university.

Findings showed that 67 of the informants were academic supporting staff and 94 were female. About ane. half of the informants (72) had an age range between 26-35 years. Less than one-half of the informants (60) had 6-10 years of service and most of the informants (93) were master's degree holders. Mou than one. haif of the informants (96) had a monthly income for 10,000 – 20,000 baht. The following had a highest level of motivation influencing operation of the informants:

1) Relationships between individuals in organization. Positive and negative relationships had influence towards motivation for operation since everyone needed prestige and motivation. 2) Security – The informants had a highest level of an agreement that security had an influence towards motivation to do their tasks and earn an income for their families. 3) Work environment. The informants had a highest level of an agreement that work environment had an influence towards motivation and this was based on safety, sanitary, and convenient transportation effecting their health and mind. 4) Successful operation – The informants had a highest level of an agreement on successful operation. effecting their motivation and pride. In order to urge their motivation, there was the preparation of a strategic plan to promote and support operation of the informants in which the main factors were relationships among co – workers, security, work environment, and successful operation.

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ในนามผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.เกรียงไกร เจริญผล ประธานกรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์ กรรมการที่ปรึกษา และอาจารย์ ดร.นพวรรณ บุญธรรม กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้ความรู้ให้คำแนะนำ ให้การดูแล และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เป็นอย่างดี รวมทั้งคณาจารย์บัณฑิตวิทยาลัยที่ได้ให้คำแนะนำ ตลอดจนช่วยตรวจสอบแก้ไขจนกระทั่งสำเร็จเป็นวิทยานิพนธ์ที่สมบูรณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านซึ่งมิได้กล่าวนาม ณ ที่นี้ ที่ได้ประสาทความรู้ วิชาต่างๆ แก่ผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยมีความซาบซึ้งและความภาคภูมิใจในผลงานชิ้นแรกนี้เป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณอธิการบดี ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้ให้การช่วยเหลือและช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูล อันส่งผลให้การวิจัยในครั้งนี้สมบูรณ์และสำเร็จด้วยดี

เหนือสิ่งอื่นใด ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงคุณพ่อสมศักดิ์ หมอกบุญเรือง และคุณแม่วิลา หมอกบุญเรืองที่เป็นแรงใจและให้การสนับสนุนทางด้านทุนทรัพย์ให้ผู้วิจัยรวมถึงนางสาว รัชกร หมอกบุญเรือง ทุกคนในครอบครัว และญาติพี่น้องทุกท่าน ซึ่งเป็นกำลังใจสำคัญที่ทำให้ข้าพเจ้าเข้มแข็ง สามารถเอาชนะกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งการเรียน และปัญหาต่างๆ ในชีวิต ซึ่งเป็นแรงใจทำให้ผู้วิจัยได้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหวัง ตลอดจนเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่มีส่วนช่วยสนับสนุนช่วยเหลือในการทำรายงานการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและความดีทั้งหลายทั้งปวงที่เกิดจากการทำรายงานการค้นคว้าอิสระเล่มนี้เป็นเครื่องบูชาและทดแทนพระคุณบิดามารดาที่ได้ให้กำเนิดชีวิต สติปัญญา ความรู้ และให้โอกาสในการศึกษาเล่าเรียนแก่ข้าพเจ้าอย่างหาที่สุดมิได้

อิทธิ หมอกบุญเรือง

สิงหาคม 2558

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(6)
สารบัญ	(7)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
สารบัญภาพผนวก	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตการศึกษา	5
นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแรงงูใจในการปฏิบัติงาน	14
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ	21
แนวคิดและหลักการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
กรอบแนวคิดในการวิจัย	46
สมมุติฐานของการวิจัย	47
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	48
สถานที่ดำเนินการวิจัย	48
ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	48
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	48
วิธีการดำเนินการวิจัย	50
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	50

บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	52
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล	52
ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่	61
ตอนที่ 3 การบริหารจัดการแรงจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่	83
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	90
สรุปผลการวิจัย	90
อภิปรายผล	101
ข้อเสนอแนะ	103
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	104
บรรณานุกรม	105
ภาคผนวก	109
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	110
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย	120
ภาคผนวก ค ประวัติผู้วิจัย	122

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม	52
2 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	53
3 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	53
4 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	54
5 ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม	54
6 รายได้ของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
7 ระดับความคิดเห็นสถานภาพด้านตำแหน่งที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	55
8 ระดับความคิดเห็นสถานภาพด้านเพศที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	56
9 ระดับความคิดเห็นสถานภาพด้านอายุที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	57
10 ระดับความคิดเห็นสถานภาพด้านประสบการณ์ที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	58
11 ระดับความคิดเห็นสถานภาพด้านระดับการศึกษาที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	59
12 ระดับความคิดเห็นสถานภาพด้านรายได้ที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	60
13 ค่าเฉลี่ยปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน	61
14 ค่าเฉลี่ยปัจจัยค่าจูงในการปฏิบัติงาน	62
15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	64
16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	66
17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	68
18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรับผิดชอบ	70
19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความก้าวหน้า	72
20 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านนโยบายและการบริหาร	74
21 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน	76
22 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านมั่นคงในการทำงาน	78
23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	80
24 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านรายได้	82

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แรงขับและแรงจูงใจ	10
2 กระบวนการบริหาร	26
3 กระบวนการจัดการ	28
4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	46
5 อภิปรายผลการบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่	101

สารบัญภาพผนวก

ภาพผนวก

หน้า

1 ผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย

122



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

ปัจจุบันอัตราการแข่งขันเพื่อเข้าทำงานมีสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานเอกชน เพราะจำนวนประชากรที่สำเร็จการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีจำนวนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่องค์กรและตำแหน่งงานต่างๆ ไม่เพียงพอต่อจำนวนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา อีกทั้งผู้ที่พึงสำเร็จการศึกษาไม่ค่อยได้รับการยอมรับหรือได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานต่างๆ เพราะยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน ถึงแม้ว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษานั้นจะมีผลการเรียนที่โดดเด่นมากแค่ไหนก็ตาม เนื่องมาจากองค์กรในยุคปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานเอกชนมีการแข่งขันสูงในเรื่องของการแสวงหากำลังคนให้กับองค์กรจึงต้องการคนที่พร้อมทำงานได้ทันที แต่เดิมหน่วยงานภาครัฐเป็นหน่วยงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการบริการประชาชนเพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจ แต่ปัจจุบันองค์กรภาครัฐยังจำเป็นต้องแสวงหากำลังคนเพื่อมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้องค์กรต่างๆ ในปัจจุบันจึงแสวงหาผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น

สังคมไทยแต่เดิมเป็นสังคมเกษตรกรรมการปลูกฝังให้ลูกหลานมีความคิดว่าหากมีโอกาสที่จะประกอบอาชีพควรเลือกที่จะรับราชการหรือเป็นข้าราชการ โดยเชื่อว่าสามารถยกระดับชีวิตและความเป็นอยู่ของคนในครอบครัวได้ เพราะการเป็นข้าราชการทำให้ความมั่นคงในอาชีพการงาน มีความเจริญก้าวหน้า มีหน้ามีตาในสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี เป็นต้น หากผู้ใดในครอบครัวเป็นข้าราชการจะทำให้พ่อแม่และทุกคนในครอบครัวรู้สึกภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งและรู้สึกเป็นเกียรติที่มีผู้ที่รับราชการอยู่ในครอบครัว อีกทั้งยังทำให้รู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพการงาน เพราะสวัสดิการต่างๆ ที่ตามมาของการเป็นข้าราชการมีมากมายโดยผู้ที่ป็นญาติสายตรงตามกฎหมายกำหนดจะได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆ อีกด้วย เช่น ค่ารักษาพยาบาลของบุคคลในครอบครัว ค่าเล่าเรียนบุตร การกู้เงินเพื่อใช้ในการใช้จ่ายต่างๆ ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนั้นสังคมไทยในปัจจุบันไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงตามยุคโลกาภิวัตน์ไปมากเพียงใดผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ต่างก็คาดหวังที่จะเข้ารับราชการ ที่ยังทำงานอยู่ในองค์กรเอกชนก็ยังคอยหา

โอกาสที่จะนำพาตนเองเข้าทำงานยังหน่วยงานของรัฐอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะตอบสนองสิ่งต่างๆ ที่ถูกปลูกฝังและสิ่งที่สังคมไทยแต่เดิมสร้างบรรทัดฐานเอาไว้

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันระดับอุดมศึกษาที่ให้ความรู้และชี้แนะเรื่องราวต่างๆ แก่ผู้คนในสังคม เมื่อใดที่เกิดปัญหาขึ้นมาสังคมจะให้ความสำคัญในการแสดงความคิดเห็นของนักวิชาการหรือบุคลากรมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยภาครัฐหรือเอกชนก็ตามสังคมให้การยอมรับว่ามหาวิทยาลัยเป็นสถานที่ที่ซึ่งบ่มเพาะวิชาความรู้ความเชี่ยวชาญต่างๆ ซึ่งมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากสังคมส่วนใหญ่จะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เนื่องจากได้รับการสนับสนุน การจูงใจและการตอบสนองความต้องการในด้านปัจจัยต่างๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและตรงตามความต้องการขององค์กร ด้วยเหตุนี้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนจึงต้องการย้ายไปปฏิบัติงานยังมหาวิทยาลัยของรัฐ เพราะบุคลากรเหล่านั้นได้รับการตอบสนองและการจูงใจในการปฏิบัติงานจากมหาวิทยาลัยของรัฐ อาทิเช่น ความก้าวหน้าทางอาชีพ ความมั่นคง ชื่อเสียง สวัสดิการ เป็นต้น สิ่งที่กำลังมาทั้งหมดนี้มหาวิทยาลัยเอกชนอาจตอบสนองได้แต่อาจยังไม่ดีเท่าที่ควรเพื่อที่จะส่งผลให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

การปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรไม่ควรที่จะมองเพียงแค่ผลงาน แต่ควรคำนึงถึงการจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะถึงแม้บุคลากรจะมีความรู้ความสามารถตรงตามต้องการ หากขาดความตระหนักถึงการจูงใจ ก็ยากที่จะทำให้อุบัติการคงอยู่กับองค์กร หากองค์กรใดมีความสามารถและแนวทางในการจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความเต็มใจและมีความสุข ย่อมจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ คงอยู่กับองค์กรอย่างถาวร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงผลักดันต่างๆ ที่เป็นปัจจัยอิทธิพลที่ส่งผลต่อความต้องการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งการจูงใจอย่างถูกวิธีในลักษณะการกระตุ้นและตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านของปัจจัยจูงใจ และปัจจัยเกื้อกูล จะส่งผลดีให้เกิดกับองค์กรทั้งในด้านของการได้รับผลงานที่ตรงตามความต้องการจากผู้ปฏิบัติงานและการรักษาผู้ที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์กร

การปฏิบัติงานที่ขาดแรงจูงใจจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกท้อถอยต่อการปฏิบัติงานและรู้สึกว่าตนเองไม่มีส่วนในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางต่างๆ เมื่อสะสมเป็นระยะเวลานานผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกไม่มีเป้าหมายในการทำงานและไม่มีทิศทางในการเติบโตด้านหน้าที่การงาน จนในที่สุดบุคลากรก็จะลาออกจากองค์กรไปเพื่อแสวงหาองค์กรที่สามารถตอบสนองปัจจัยความต้องการในด้านต่างๆ ได้

การที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานให้กับองค์กรด้วยการทุ่มเทความสามารถของตนเองในการทำงานและรู้สึกผูกพันกับองค์กรนั้นจำเป็นที่จะต้องสร้างภาวะที่กระตุ้นหรือตอบสนองความต้องการของพนักงานและสร้างความพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นโดยองค์กรต้องมีปัจจัยเพื่อสนองตอบความต้องการของบุคลากรนอกจากค่าจ้างเงินเดือนสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล อีกทั้งบุคลากรต้องมีขวัญกำลังใจเป็นเรื่องของทัศนคติและความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานเพื่อธำรงรักษาพลังของผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการเพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่จะส่งผลไปถึงประสิทธิผลขององค์การคุณภาพของคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากคนจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นๆที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มีความเต็มใจทำงานตามบทบาทหน้าที่และรู้สึกผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในตำแหน่งบริหารจะต้องทำหน้าที่ประสานให้ผู้ปฏิบัติงานมีปฏิสัมพันธ์กันในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดด้วยความเต็มใจผู้บริหารที่ไม่มีความสามารถจะเป็นผู้ทำลายขวัญและความพึงพอใจของบุคลากรทำให้บุคลากรลาออก ในทางกลับกันหากผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจมีความรับผิดชอบและมีประสิทธิภาพในการทำงานย่อมทำให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กรและไม่มีทัศนคติที่แยกกับองค์กรรวมถึงนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร อีกทั้งยังช่วยรักษาบุคลากรที่ดีและมีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรอีกด้วยทั้งนี้การบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นหลักการบริหารที่วิธีหนึ่งซึ่งองค์กรจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงผลักดันต่างๆที่เป็นปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสามารถเลือกที่จะนำมาใช้อย่างเหมาะสมและถูกต้องกับบุคคลเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การกล่าวโดยสรุปได้ว่าในการทำงานใดๆก็ตามหากสามารถบริหารจัดการแรงจูงใจและตอบสนองความต้องการผู้ปฏิบัติงานได้จะทำให้บุคลากรที่มีความสามารถและทักษะดีคงอยู่กับองค์กรตลอดไป

มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ทบวงมหาวิทยาลัย) จัดตั้งขึ้นในชื่อ " วิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น" เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ.2542 และได้สถาปนาสถาบันขึ้น เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2543 โดยได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมจาก สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ เสด็จเป็นองค์ ประธานเปิดสถาบันอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ.2544 ด้วยความมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เมื่อวันที่ 20 เมษายน พ.ศ.2549จึงได้รับอนุญาตเปลี่ยนสถานภาพเป็น มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น หรือ The Far Eastern University และได้จัดพิธีสถาปนาเป็นมหาวิทยาลัยขึ้นในวันที่ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2549 มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาล ที่ต้องการให้คนไทยมี

การศึกษาในระดับที่สูงขึ้น มีความรู้ความสามารถในระดับที่สามารถแข่งขันทัดเทียมกับประเทศต่าง ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ ก้าวทันเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีความเป็นสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมุ่งให้การศึกษาที่ก้าวทันต่อความก้าวหน้าเชิงธุรกิจ ประกอบด้วยความรู้ทางการบริหารจัดการและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นจึงมีปณิธานและมุ่งมั่นที่จะเป็นสถาบันอุดมศึกษา สำหรับชนในสหัสวรรษใหม่ที่เตรียมบัณฑิตให้มีความเพียบพร้อมในการดำรงชีวิต การทำงาน มีจิตสำนึกแห่งความเป็นผู้ประกอบการ โดยอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรมและจิตสำนึกแห่งความเป็นไทย ปัจจุบันบุคลากรในมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นมีจำนวนทั้งหมด 140 คน โดยแยกเป็นอาจารย์หรือบุคลากรด้านการสอน จำนวน 73 คน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนการสอน 67 คน โดยสภาพปัจจุบันอัตราการย้ายออกของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นไปยังหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐมีจำนวนสูงขึ้นทั้งในส่วนของอาจารย์หรือบุคลากรด้านการสอน เพราะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความต้องการผู้ปฏิบัติงานที่พร้อมที่จะทำงานได้ทันทีเมื่อเริ่มเข้าทำงานโดยไม่จำเป็นต้องเสียเวลาในการฝึกอบรม ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดปัญหาในการทำงานของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นเช่น ความล่าช้าในการทำงาน การสิ้นเปลืองงบประมาณและเวลาในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทดแทน และเมื่อบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานก็จำเป็นต้องเริ่มทำการอบรมและพัฒนาขึ้นใหม่เพื่อให้ตัวบุคลากรทราบถึงวัฒนธรรมขององค์กรและรูปแบบการทำงานขององค์กรว่ามีขั้นตอนและวิธีปฏิบัติอย่างไร เป็นต้น

ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะเจ้าหน้าที่สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จึงต้องการศึกษาการบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น โดยมุ่งศึกษาปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและบุคลากรมีความสุขและความพึงพอใจ อีกทั้งศึกษาการบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ สิ่งนี้จะเป็นผลทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกรักภูมิใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรสามารถทำให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าที่มีความรู้ความสามารถไว้ได้และยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นในการทำให้บุคลากรคงอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ และยังสามารถช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารให้ความสนใจเสริมสร้างและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร และข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการแรงจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นจังหวัดเชียงใหม่
2. ผลการศึกษาจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการแรงจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นจังหวัดเชียงใหม่
3. ประโยชน์ทางวิชาการ องค์กรหรือมหาวิทยาลัยอื่นสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลต่อไป

ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตเนื้อหา

ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่และศึกษาการบริหารจัดการแรงจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตประชากร

การศึกษานี้ทำการศึกษานักศึกษามหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่จำนวนทั้งสิ้น 140 คน โดยแยกเป็นอาจารย์ จำนวน 73คน และเจ้าหน้าที่บุคลากรสายสนับสนุนการสอนจำนวน 67คน

ขอบเขตพื้นที่

การศึกษานี้ทำการศึกษามหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่

นิยามศัพท์

แรงจูงใจ หมายถึงภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นส่วนจูงใจทำให้ บุคลากรมีความสุข และความพึงพอใจในการเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น โดยมี องค์ประกอบดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับ มอบหมายออกมาสำเร็จตามต้องการอย่างพึงพอใจ
2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจ การได้รับการแสดงความยินดีเมื่อทำงานสำเร็จ
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถของตนเองได้อย่างพึงพอใจ
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่บุคลากรมีความตระหนักถึงงานที่ได้รับ มอบหมายและพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วยเต็มความสามารถ
5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการตอบแทน โดยการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มีอำนาจการตัดสินใจที่สูงขึ้น ดูแลรับผิดชอบผู้ปฏิบัติงานด้านล่าง เพิ่มขึ้น โดยพึงพอใจต่อการได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น

ปัจจัยจำจน หมายถึง องค์ประกอบในการทำงานที่มีส่วนส่งผลให้บุคลากรมี ความสุขและพึงพอใจในการเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น ได้แก่

1. ด้านนโยบายการบริหาร หมายถึง บุคลากรรู้สึกพึงพอใจและรู้สึกถึงความเป็น ธรรมต่อนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร โดยสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ด้วยความ พึงพอใจ
3. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรรู้สึกปลอดภัยและมีทัศนคติที่ ดีต่อมหาวิทยาลัยว่าจะอยู่ปฏิบัติงานที่นี่ไปจนเกษียณอายุงาน
4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ต่าง เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน อุปกรณ์ต่างๆ โดยบุคลากรรู้สึกพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อม ดังกล่าว

5. รายได้ หมายถึง เงินเดือน ค่าตอบแทน ต่างๆ โดยบุคลากรพึงพอใจกับการได้รับค่าตอบแทนดังกล่าว

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยที่เปิดทำการเรียนการสอนภายใต้การบริหารของรัฐบาล

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง มหาวิทยาลัยที่เปิดทำการเรียนการสอนภายใต้การบริหารของหน่วยงานเอกชน

การบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง การใช้ปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ เพื่อทำให้เกิดภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำ หรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

บทที่ 2

การตรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการแรงงูใจการปฏิบัติงานบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการแรงงูใจ เพื่อให้เนื้อหาสาระในการศึกษาครั้งนี้ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้ศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแรงงูใจในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ
3. แนวคิดและหลักการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ความหมายของแรงงูใจ

สมยศ นาวิการ (2540 : 78) ได้กล่าวถึงแรงงูใจว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานมากเพราะผู้บริหารจะต้องทำงานให้ ประสบความสำเร็จได้ โดยอาศัยบุคคลอื่น คนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจแรงงูใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกของคนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จึงถือได้ว่าแรงงูใจมีความสำคัญต่อผู้บริหารเสมอ

วิรัช สงวนวงค์วาน (2546 :45) ได้กล่าวว่า แรงงูใจ คือ ความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วยการงูใจในองค์การจึงมีผลมาก ทั้งผลงานที่ให้กับองค์การในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนด้วย

ดังนั้น แรงงูใจในการทำงาน จึงหมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในของบุคคล มีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การงูใจจึงเป็นสิ่งที่เราซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้มนุษยย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย (น้ำอากาศอาหาร พักผ่อน และที่อยู่อาศัย) และมีความต้องการทางด้านอื่น ๆ เช่น การยกย่อง สถานะความรักความผูกพันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ดีการ

ให้การประสบความสำเร็จโดยทั่วไปจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไปและความต้องการจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย

ความสำคัญของการงูใจ

1. การงูใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล

พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงงูใจในการทำงานสูงย่อมทำให้ขยันขันแข็งกระตือรือร้นกระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าขาม เย็นขาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. การงูใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะอดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเองมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุดไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. การงูใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล

การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคลแสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงงูใจในการทำงานสูง เมื่อดิ้นรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. การงูใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคลที่มีแรงงูใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าจัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ของผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

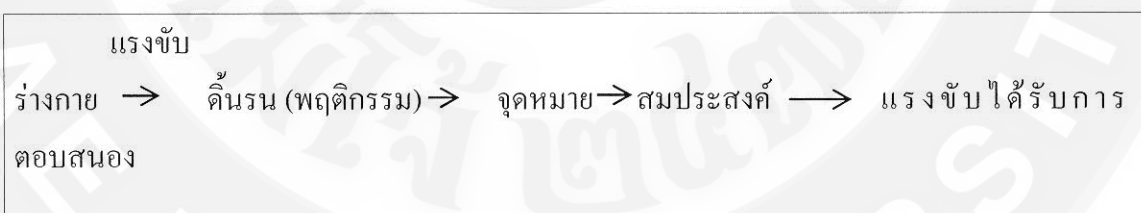
จากที่กล่าวมาทั้ง 4 ประการจะเห็นได้ว่าองค์การใดที่มีทรัพยากรบุคคลซึ่งมีแรงงูใจในการทำงานสูงย่อมส่งผลให้องค์การนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเจริญก้าวหน้า เพราะ

พนักงานดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่และโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้ายังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น ช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมายและช่วยสร้างคนให้ดีขึ้นได้เพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ทำให้ชีวิตมีคุณค่า

กระบวนการจูงใจ

กระบวนการจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ความต้องการ (Needs) คือ ภาวะการณ์ขาดบางสิ่งบางอย่างของอินทรีย์อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกายหรือการขาดทางด้านจิตใจก็ได้
2. แรงขับ (Drive) เมื่อมนุษย์มีความขาดบางสิ่งบางอย่างตามข้อ 1 ที่กล่าวมาแล้วก็จะเกิดภาวะตึงเครียดขึ้นภายในร่างกาย ภาวะตึงเครียดนี้จะกลายเป็นแรงขับหรือตัวกำหนดทิศทาง (Action Oriented) เพื่อไปสู่เป้าหมายอันจะเป็นการลดภาวะความตึงเครียดนั้น
3. สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือเป้าหมาย (Goal) จะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นตัวล่อให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมีได้หลายระดับ ตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่องพื้นฐานคือ ปัจจัย 4 ไปจนถึงความต้องการทางใจในด้านต่าง ๆ



ภาพ 1 แรงขับและแรงจูงใจ

ที่มา : วาสนา กล้ารัศมี (2553 : 9)

ประเภทของการจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำการเรียนรู้หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยไม่ต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง

เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกลึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดา มารดาบังคับ หรือ เพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ

1.2 เจตคติ (Attitude) หมายถึงความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งจะช่วยเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจตั้งใจเรียนเป็นพิเศษ

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึงสถานะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคลคนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงานจึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าคนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้เช่น ครูอาจารย์ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครองผู้จัดการจะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดีเป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่นๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมเกิดขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องนอกจากนี้การชมเชยการติเตียน การประกวดการแข่งขันหรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

การวัดแรงจูงใจในการทำงาน

ความเป็นนามธรรมของแรงจูงใจในการทำงานนำมาสู่ปัญหาของการวัดแรงจูงใจในการทำงานที่ยากจะวัดในเชิงปริมาณได้โดยตรง ในกระบวนการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานจึงมักจะต้องอาศัยทฤษฎีอื่นๆ มาเป็นเครื่องนำทางในการวัดการแสดงออกของแรงจูงใจในการทำงานที่สามารถสังเกตได้ด้วยอย่าง เช่น ใช้ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting theory) ที่

การแสดงซึ่งแรงงูใจในการทำงานเป็นเชิงพฤติกรรม เช่น เมื่อมีเป้าหมายของงานที่ชัดเจนผลการปฏิบัติการที่ดีขึ้น โดยที่ความสามารถส่วนบุคคลยังคงเหมือนเดิม ซึ่งในทศวรรษที่ 1990 งานวิจัยที่อาศัยทฤษฎีความคาดหวังได้ใช้ทฤษฎีดังกล่าวในหลายลักษณะลักษณะที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้โดยตรงที่ผู้วิจัยนำมาใช้คือ 1) ใช้เป็นกรอบแนวความคิดทั่วไป 2) ใช้เป็นการทดสอบทฤษฎีโดยตรงและ 3) ใช้เป็นการบูรณาการ ทฤษฎีนี้เข้ากับทฤษฎีแรงงูใจอื่น ๆ กล่าวคือ ในด้านการใช้เป็นกรอบแนวความคิดทั่วไป นักวิจัยที่นำเอาทฤษฎีความคาดหวังมาใช้เป็นกรอบแนวความคิดส่วนใหญ่จะใช้ไปเพื่อการตีความ หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการอาศัยแรงงูใจในการทำงานช่วยตีความ เช่น งานวิจัยของ Rash and Tosi (1992: 42) ที่ศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังกับแรงงูใจในการทำงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีงานวิจัย Van, Erede and Thierry (1996) ที่ได้ทำการวิเคราะห์เชิงอภิมาน (Meta-Analysis) ผลงานการศึกษาวิจัย 77 เรื่องที่ใช้ทฤษฎี Vroom ซึ่งการวิเคราะห์อิทธิพลขององค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังที่มีต่อแรงงูใจดังกล่าวได้ข้อสรุปที่น่าสนใจคือ องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานน้อย และต่ำกว่าความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบของทฤษฎีกับแรงงูใจในการทำงาน

ดังคำจำกัดความของแรงงูใจในการทำงานของพนักงานดังกล่าวข้างต้นพบว่า
แรงงูใจ

ในการทำงานประกอบด้วยส่วนที่สำคัญสามประการคือ

1. แรงงูใจจะเกี่ยวข้องกับการผลักดันการกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ
2. แรงงูใจจะเกี่ยวข้องกับการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. แรงงูใจจะบอกให้ผู้บริหารทราบได้ว่าพฤติกรรมดังกล่าวที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้นจะต้องได้รับปัจจัยสนับสนุนอย่างไรบ้าง

ดังนั้น แรงงูใจในการทำงานของพนักงานจะเริ่มจาก

1. การที่บุคคลเกิดความต้องการซึ่งอาจจะเป็นความต้องการทางกายภาพหรือความต้องการทางด้านจิตใจ
2. ความต้องการดังกล่าวก่อให้เกิดแรงงูใจในการกระทำ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ
3. ความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญๆพบว่าผู้บริหารสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจได้หลายรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเต็มใจในการทำงาน และผลการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ โดยวิธีการจูงใจหรือการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในการทำงานที่สำคัญ ๆ เช่นการให้พนักงานรับผิดชอบในผลลัพธ์การดำเนินงานของตนเอง

1. การตั้งเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายดังกล่าว
2. ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าพนักงานจะต้องได้รับทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเพียงพอเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้บริหารต้องสนับสนุนในการป้อนข้อมูลย้อนกลับที่มีความชัดเจนและแน่นอน ซึ่งได้ผลมากกว่าการควบคุมการทำงานของพนักงาน
4. การขอร้องให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในขณะเดียวกันองค์กรต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานการต่าง ๆ
5. การตั้งระบบและกระบวนการดำเนินงานที่มีความยุติธรรมและเหมาะสม
6. ลักษณะงานที่มอบหมายควรมีลักษณะที่ครบวงจรของกระบวนการ
7. ดำเนินงาน ซึ่งดีกว่ามอบหมายงานที่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของงาน

นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Crewson (1997: 86) เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทางภาครัฐและพนักงานทางภาคเอกชนพบว่าปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทั้งสององค์กรแตกต่างกันโดยที่พนักงานในองค์กรของรัฐจะไม่ค่อยให้ความสนใจรางวัลที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเท่ากับพนักงานในองค์กรเอกชนแต่จะสนใจในเรื่องสวัสดิการที่จะได้รับมากกว่า

นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Jurkiewicz, Massey and Brown (1998: 85) ได้ข้อสรุปที่สนับสนุนผลการวิจัยของ Crewson ที่ว่าพนักงานในองค์กรภาครัฐและพนักงานในองค์กรภาคเอกชนมีปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันโดยที่ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาครัฐที่สำคัญๆเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคตการมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆและการมีโอกาสในการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นต้นส่วนปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาคเอกชนที่สำคัญๆเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่การได้รับเงินเดือนที่สูงการมีโอกาสแสดงออกถึงการเป็นผู้นำและการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมของนักวิจัยต่างประเทศปรากฏผลการศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรกับประสิทธิผลองค์กรหลากหลายโดยได้แก่งานวิจัยของ Mak and Sockel (2001) ซึ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการรักษามูลค่าให้คงอยู่ในองค์กร โดยผลการวิจัยพบว่าปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการรักษามูลค่าให้คงอยู่ในองค์กรเนื่องจากบุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานและในที่สุดก็จะส่งผลให้ประสิทธิผลกับองค์กรด้วย

แนวความคิดทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

เราสามารถแบ่งทฤษฎีของแรงจูงใจในการทำงานได้ 2 รูปแบบคือ

1. เชิงเนื้อหา (Contents Theories) อธิบายถึงเนื้อหาของงานเน้นความท้าทายความเจริญก้าวหน้าโอกาสและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน
2. เชิงกระบวนการ (Process Theories) อธิบายถึงกระบวนการในการทำงานไม่เน้นที่การทำงานโดยตรงแต่ค่อนข้างที่จะเน้นที่การรับรู้ความเข้าใจที่มีต่อการทำงานและการตัดสินใจ

สามารถแบ่งออกเป็นทฤษฎีต่างๆได้ดังนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ได้กล่าวถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ไปจนถึงความต้องการขั้นสูงสุด โดยแบ่งความต้องการเป็น 5 ขั้นดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ก็คือความต้องการทางด้านร่างกายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะทำให้ชีวิตอยู่รอดเช่นความต้องการอาหารน้ำอุณหภูมิที่เหมาะสมเป็นต้นสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีพอยู่ทำให้มนุษย์จำต้องฝ่าฝืนหาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใดด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าในกรณีที่มีมนุษย์ขาดสิ่งต่างๆทุกอย่างแล้วการตอบสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่จูงใจมนุษย์ได้ยกตัวอย่างถ้าหากมนุษย์อยู่ในสภาพที่อดอยากแล้วความต้องการสิ่งแรกของมนุษย์ก็เป็นความต้องการด้านร่างกายมนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปได้ก็ต่อเมื่อความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะมีความต้องการที่

สูงขึ้นทางด้านที่เกี่ยวกับจิตใจหรือความนึกคิดก็ต่อเมื่อร่างกายได้รับการตอบสนองเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security of safety needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้วมนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัยและความมั่นคงเช่นมนุษย์อยากที่จะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจในรูปของค้ำประกันสัญญาจากฝ่ายนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือนค่าจ้างหรือผลตอบแทนระยะยาวในองค์กรธุรกิจความจำเป็นในด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัยที่พบเห็นได้อยู่เสมอได้แก่การที่คนงานเกิดความรู้อีกว่าอาชีพของตนไม่มั่นคงอันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเช่นในยามเศรษฐกิจตกต่ำการที่จะต้องออกจากงานยอมทำให้คนงานขาดรายได้และขาดความมั่นคงในหน้าที่การงานต่างๆรวมทั้งขาดสถานะทางสังคมความต้องการชนิดนี้อาจสังเกตได้จากกรณีที่คนงานได้รับรายได้ที่เพียงพอ

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness needs) ภายหลังจากที่คนได้รับการสนองในสองขั้นแล้วมนุษย์จะมีความต้องการสูงขึ้นคือความต้องการด้านสังคมความต้องการชนิดนี้คือความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่างๆอยากจะทำสมาคมนับบุคคลอื่นรวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูงแต่อย่างไรก็ตามการที่คนจะสามารถเข้าสมาคมหรือเข้ากลุ่มเพื่อนฝูงได้นั้นจะต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือหมู่คนในสังคมด้วยความต้องการทางด้านสังคมนี้ปกติมักจะเข้าไปในรูปของความต้องการในแง่ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกแก่ตนเองว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อสังคมกลุ่มนั้นกลุ่มนี้และมีบุคคลต่างๆให้ความรักใคร่หรือชอบพอดนเป็นความต้องการด้านจิตใจมากขึ้น

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem of Status needs) ความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความสามารถความรู้และความสำคัญในตัวของตัวเองรวมทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นหรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตาเป็นต้นในองค์กรธุรกิจการดำรงตำแหน่งที่สำคัญการมีที่ทำงานที่ตกแต่งสวยงามหรือการมีโอกาสพูดคุยหรืออยู่ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญๆล้วนแล้วแต่เป็นความต้องการที่จะทำให้มีฐานะเด่นความพยายามที่จะทำให้มีฐานะเด่นดังกล่าวมักจะแสดงออกในรูปที่ว่าบุคคลดังกล่าวจะพยายามกระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ดีเลิศหรือเกินหน้าเกินตาคนอื่น ๆ ทั่วไป

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization needs) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์คือความต้องการอยากจะทำสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการสนองตอบความต้องการทั้ง 4 ขั้นอย่างครบถ้วนแล้วมนุษย์ก็ยังคงมีความต้องการสูงขึ้นไปอีกและอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่างความพอใจที่ได้รับความสำเร็จดังกล่าวนี้อาจมีลักษณะกว้างขวางมากและจะแตกต่างกันไปในแต่ละคน

ความต้องการขั้นนี้มักจะเป็นความต้องการที่เป็นอิสระเฉพาะแต่ละคนแต่ละคนต่างมีความนึกคิดใฝ่ฝันที่อยากจะได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทักษะของตนตัวอย่างเช่นความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นคนกิดค้นทฤษฎีความรู้ได้อย่างใดอย่างหนึ่งความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นนักกีฬาระดับโลกอยากมีครอบครัวที่มีบุตรชายหญิงในจำนวนที่เหมาะสมอยากได้รับเลือกตั้งเป็นนายกฯหรืออยากจะประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจหรืออยากที่จะช่วยเหลือการกุศลเพื่อให้ได้รับความสุขทางใจเป็นต้น

ทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอร์เฟอร์

ได้พัฒนามาจากทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) โดยตรงแต่ได้มีการสร้างรูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow) จากการศึกษาของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) เห็นว่าความต้องการของมนุษย์น่าจะแบ่งเป็น 3 ประเภทซึ่งจะใช้สะดวกและตรงกับความเป็นจริงมากกว่าประกอบด้วย E หรือความต้องการอยู่รอด (existence) R หรือความต้องการความสัมพันธ์ทางสังคม (relatedness) และ G หรือความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (growth) ความต้องการอยู่รอดจะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกายและปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ เช่น ความต้องการอาหารที่อยู่อาศัยสำหรับในองค์กรนั้นความต้องการค่าจ้างโบนัสและผลประโยชน์ตอบแทนตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจในด้านนี้ทั้งสิ้นหากนำมาเปรียบเทียบกับแล้วความต้องการอยู่รอดจะเทียบได้กับความต้องการด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัยของมาสโลว์ (Maslow) ความสัมพันธ์ทางสังคมจะประกอบด้วยความสัมพันธ์ต่างๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กรสำหรับในองค์กรนั้นความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมียศฐานะเป็นหัวหน้าหากนำมาเปรียบเทียบกับความต้องการที่มาสโลว์ (Maslow) กำหนดไว้จะเท่ากับความต้องการด้านความมั่นคงทางใจการไม่ถูกทอดทิ้งความต้องการทางสังคมและความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

ความต้องการก้าวหน้าและการเติบโตเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะและการเติบโตก้าวหน้าความอยากเป็นผู้มีความริเริ่มบุกเบิกและการพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถสำหรับในองค์กรนั้นความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่มหรือความต้องการอยากทำกิจกรรมใหม่ๆ ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ๆ และได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ๆ อีกหลายๆ ด้านมากขึ้นเทียบกับความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จทางใจและความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์ (Maslow)

แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้ขยายทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) โดยพิจารณาว่าบุคคลจะมีปฏิกิริยาอย่างไรเมื่อพวกเขาสามารถหรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้เขาได้พัฒนาหลักการความพอใจ-ความก้าวหน้า (Satisfaction-Progression Principle) ขึ้นมา โดยอธิบายถึงวิธีที่บุคคลจะก้าวขึ้นไปตามลำดับความต้องการเมื่อพวกเขาได้ตอบสนองความต้องการระดับต่ำกว่าแล้วในทางกลับกันหลักการความคับอกคับใจ-การถดถอย (Frustration-Regression Principle) ได้อธิบายว่าเมื่อบุคคลยังคับอกคับใจกับความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการระดับสูงขึ้นไปอยู่พวกเขาจะหยุดการตอบสนองความต้องการระดับสูงและถดถอยกลับมาตอบสนองระดับต่ำแทน

ทฤษฎีความต้องการของLumkins

ทฤษฎีความต้องการของ Lumkins ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ประเภทคือ

1. ความต้องการอยากรู้อยากเห็น (Need to Know and Understand)
2. ความต้องการมีศักดิ์ศรีในตน (Esteem Need)
3. ความต้องการการยอมรับจากสังคม (Social Need)
4. ความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่รอด (Survival Need)
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – Fulfillment Need)

จะเห็นได้ว่าความต้องการในทัศนะของMaslow และLumkinsมีความสอดคล้องกันตรงที่“มนุษย์ต้องการการมีชีวิตอยู่รอด”และ“ต้องการการยอมรับจากสังคม”

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก

(Frederick Herzberg) นักจิตวิทยาได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือMotivation maintenance หรือ Dual factor theory หรือ the motivation hygiene theory

ข้อสมมติฐานตามทฤษฎีนี้เฮร์ซเบอร์ก เชื่อว่า คนหรือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้ผลผลิตสูงขึ้นในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจ ไม่

กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ หน้าที่ของผู้บริหารก็คือ จะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ เพื่อจะให้งานบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้น เฮอริชเบอร์ก กล่าวว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่เป็นแรงจูงใจทำให้คนอยากทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุข-อนามัย (Hygiene factors) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน มีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จ ได้เป็นอย่างดี
2. การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ คือการที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นๆ ไป
3. ลักษณะของงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน การที่ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องจากว่า ความชื่นชมยินดีในผลงาน และความสามารถของตน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นผู้บริหารควรใช้ปัจจัยทั้ง 5 ประการข้างต้นต่อผู้ปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และจูงใจให้คนตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ

ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงาน คือการจัดการและการบริหารองค์การ
2. เงินเดือน หรือค่าจ้างแรงงาน หมายถึงความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะพูดคุยแต่มิได้หมายถึงการยอมรับนับถือ
4. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ การติดต่อพบปะพูดคุยระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์การ

6. สถานภาพในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน

7. วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

8. ความมั่นคงในการทำงาน คือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน ความมั่นคงขององค์กร

9. สถานะของอาชีพ หมายถึง ลักษณะของงาน หรือลักษณะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

สิ่งที่กล่าวมาทั้ง 9 ประการข้างต้น ไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงาน หรือไม่มีคุณค่าในด้านการจูงใจคนแต่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพอใจแก่บุคคลที่ทำงาน หรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานมีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ถือได้ว่าเป็นเพียงมาตรการหนึ่งในการสนองความต้องการของคน ไม่ใช่สิ่งที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคลทำงาน ถ้าหากว่าภาวะแวดล้อมที่ได้จัดไว้ดีเพียงพอแล้ว ก็เป็นการสนองความต้องการของคนในการทำงานเท่านั้น

ตามทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น อันได้แก่ตัวงานเอง หรือลักษณะของงาน มีความสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้จริง

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นความต้องการที่ไม่มีวันที่จะสิ้นสุด มีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จะช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงานได้แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจที่แท้จริงและถาวรได้

3. คนทำงานทุกระดับจะมีความพอใจในงานอย่างแท้จริงเมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมายและเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับเขา

4. ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้น ต้องมีการจัด และกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่ม คือปัจจัยแรงจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

ผู้บริหารจะนำแนวคิดทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจโดยคำนึงถึงปัจจัยค้ำจุนซึ่งได้แก่ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในที่ทำงาน เงินเดือนที่เหมาะสม ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอรวมทั้งความมั่นคงของงาน เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยค้ำจุนเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีปัจจัยเหล่านี้

อยู่แล้วก็จะเป็นการง่ายที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นศาสตราจารย์ด้านการบริหารสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ได้เสนอสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนซึ่งตรงกันข้ามกัน 2 สมมติฐาน และเป็นผู้ให้แนวคิดและหลักการว่ามนุษย์มี 2 ลักษณะที่ต่างกัน 2 กลุ่มคือกลุ่มทฤษฎี X และกลุ่มทฤษฎี Y ดังนี้

ทฤษฎี X เป็นการมองมนุษย์ในลักษณะลบเป็นกลุ่มคนที่มีนิสัยไม่ชอบทำงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงถ้าสามารถทำได้เนื่องจากไม่ชอบทำงานจึงต้องถูกบังคับข่มขู่ด้วยการควบคุมและกำหนดโทษทัณฑ์เพื่อให้ยอมทำงานในห้องเครื่องและชอบที่จะรับคำสั่งชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ค่อยมีความทะเยอทะยานและชอบความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใดและโดยธรรมชาติแล้วมันต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎี Y เป็นการมองมนุษย์ในด้านบวกกลุ่มคนประเภทนี้ไม่ได้มีนิสัยไม่ชอบทำงานการทำงานอาจเป็นความพึงพอใจถ้าสภาพการทำงานเหมาะสมการจะปฏิบัติงานภายในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้จึงควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และใช้ความคิดริเริ่มต่างๆจากการเปิดโอกาสให้แก่อำนาจได้บังคับบัญชาจะทำให้พนักงานทำงานจากแรงผลักดันหรือจากความต้องการของตนเองซึ่งหมายถึงจูงใจให้คนทำงานด้วยใจนั่นเอง

สรุปลักษณะของบุคคลในองค์กรตามทฤษฎีของ McGregor

ทฤษฎี X

เป็นแนวคิดแบบเก่าเกี่ยวกับการสั่งการและควบคุมงาน (Traditional view of Direction and Control)

1. มนุษย์โดยทั่วไปชอบมีความเป็นอยู่อย่างสบายไม่ชอบทำงานผู้บริหารต้องพยายามแก้ไข
2. เนื่องจากมนุษย์ชอบหลบงานเพราะฉะนั้นมนุษย์จึงต้องถูกบังคับขู่เข็ญสั่งงานด้วยการลงโทษเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. มนุษย์โดยทั่วไปชอบเป็นผู้ตามไม่ชอบมีความคิดริเริ่มเป็นของตนเองต้องการความปลอดภัย

ทฤษฎี Y

1. มนุษย์ชอบทำงานตามความพึงพอใจในตำแหน่งหน้าที่และสภาพของการทำงานที่จัดไว้ทั้งเหมาะสมและไม่เหมาะสม
2. การควบคุมขู่เข็ญลงโทษไม่อาจได้ผลตามวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหารตามปกติ มนุษย์ชอบการควบคุมตนเองเพื่อจะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
3. การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนย่อมเป็นที่ดึงดูดใจคนอื่นให้เห็นความสำเร็จของผู้กระทำ
4. ตามธรรมชาติของมนุษย์มีความสามารถที่จะใช้ความคิดความรับผิดชอบภายใต้สถานการณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวการที่ผู้บริหารขององค์กรจะใช้ทฤษฎีใดในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้นั้นขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y ซึ่งผู้บริหารควรจะได้พิจารณาทบทวนความคิดและทัศนคติของตนเองต่อผู้ได้บังคับบัญชาว่าเป็นดังสมมุติฐานหรือไม่และควรใช้วิธีการจูงใจที่เหมาะสมเนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันอันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

สรุปลักษณะของบุคคลในองค์กรตามทฤษฎี Maslow, และ McGregor, Herzberg

Maslow

กล่าวถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า “มนุษย์เรามีความต้องการ

ไม่มีที่สิ้นสุดลำดับขั้นหรือลำดับความต้องการซึ่งได้แก่

- ความต้องการทางด้านร่างกาย
- ความต้องการทางด้านความปลอดภัยและความมั่นคงความต้องการทางด้านสังคมและความรักจากผู้อื่น
- ความต้องการทางด้านชื่อเสียงเกียรติยศ
- ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ความต้องการทางด้านพื้นฐานที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงและควรสร้างความพึงพอใจด้วยการหาวิธีการกระบวนการและบริหารจัดการตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานมาสนองความต้องการเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น

Herzberg

ได้ใช้วิธีการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีเพื่อหาสาเหตุว่าคนชอบงาน

หรือไม่ชอบงานนั้นมาจากสาเหตุอะไรซึ่งเขาสรุปได้เป็น 2 ปัจจัยคือ

- ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากความสัมฤทธิ์ผลของงานที่ทำ, สังคมยอมรับผลงานที่ทำสำเร็จ, ลักษณะเนื้องานที่ทำความรักผิชอบในความสำเร็จของงานและความก้าวหน้าในการทำงาน

- ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานได้แก่ นโยบายหรือหลักการบริหารงานขององค์กร, เทคนิคของผู้นำที่เหมาะสมระหว่างเพื่อนร่วมงาน, ภาวะแวดล้อมจากการทำงาน, เงินค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน

Mcgregor

ได้เปรียบเทียบธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือทฤษฎี X เป็นการมองมนุษย์ในลักษณะลบ (เลว) เป็นประเภทที่ไม่ชอบการทำงานชอบหลีกเลี่ยงต้องใช้วิธีบังคับควบคุมต้องสั่งการอย่างใกล้ชิดไม่มีความคิดริเริ่มทฤษฎี Y มองมนุษย์ในด้านบวก(ดี)มนุษย์ประเภทนี้จะสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมหากเปิดโอกาสให้เขาใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่และใช้ความคิดริเริ่มต่างๆจากการเปิดโอกาสนั้นกับให้พวกเขาทำงานได้ตามความต้องการของตนเองแล้วองค์กรก็จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม

บุคคลจะเลือกรับรู้ความคาดหวังรางวัลที่คาดว่าจะได้รับในด้านงานบุคคลจะเลือกทำงานในระดับที่ผลออกมาได้รับผลประโยชน์มากที่สุดบุคคลทำงานหนักถ้าเราคาดหวังว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการในด้านรายรับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นระดับผลผลิตของบุคคลใดขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน 3 ประการคือ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2543 : 86)

2.5.1. ความคาดหวังแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้นคือการที่บุคคลประเมินความเป็นไปได้ว่าถ้ามีความพยายามเพิ่มขึ้นหรือทำงานหนักขึ้นจะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น

2.5.2. สิ่งที่เป็นเครื่องมือคือการรับรู้และหวังผลงานที่เกิดขึ้นจากการมีความพยายามเพิ่มขึ้นจะนำไปสู่รางวัลตอบแทนที่ต้องการ

2.5.3. ความชอบพอเป็นความต้องการภายในบุคคลคือคุณค่าของรางวัลหรือความชอบพอในรางวัล

บุคคลทุกคนเชื่อว่าถ้าหากว่าเขามีพฤติกรรมบางอย่างเขาจะได้บางสิ่งบางอย่างสิ่งดังกล่าวนี้ถูกเรียกว่าความคาดหวังผลลัพธ์ (Outcome Expectancy) ตัวอย่างเช่นเราอาจจะเชื่อว่า(มีความคาดหวัง) ถ้าหากว่าเราได้คะแนนอย่างน้อยที่สุด 85 คะแนนในการทดสอบครั้งต่อไปเราจะสอบผ่านวิชา. เราอาจจะคาดหวังหรือเชื่อว่าถ้าหากว่าเราได้รับอย่างน้อยที่สุดเกรด B ครอบครัวยุคของเราจะยกย่องเราด้วยดังนั้นเราอาจจะให้ความหมายความคาดหวังผลลัพธ์ว่าเป็นการประเมินความน่าจะเป็นโดยใช้ความรู้สึกของบุคคลว่าผลลัพธ์บางอย่างจะเกิดขึ้นจากการกระทำของเขาผลลัพธ์ทุกอย่างมีคุณค่าหรือดึงดูดเป็นพิเศษบุคคลสิ่งเหล่านี้ถูกเรียกว่าความพอใจตัวอย่างเช่นเราอาจจะให้คุณค่ากับชื่อเรียกหรือโอกาสความก้าวหน้าในขณะที่บุคคลบางคนอาจจะให้คุณค่ากับความมั่นคงหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีความพอใจหรือคุณค่าของปัจจัยด้านของงานเกิดขึ้นจากความต้องการภายในแต่การจูงใจที่แท้จริงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนมากกว่านี้ดังนั้นเราอาจจะให้ความหมายความพอใจว่าเป็นคุณค่าที่บุคคลให้กับผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้

ทุกผลลัพธ์เกี่ยวข้องกับการรับรู้ว่าการบรรลุถึงผลลัพธ์มีความยากแค่ไหนสิ่งดังกล่าวนี้ถูกเรียกว่าความคาดหวังความพยายาม (Effort Expectancy) ตัวอย่างเช่นเราอาจจะรับรู้ว่ถ้าหากว่าเราศึกษาตำราอย่างมากมายเราจะได้ 85 คะแนนในการทดสอบครั้งต่อไปดังนั้นเราอาจจะให้ความหมายความคาดหวังความพยายามว่าเป็นความน่าจะเป็นที่ความพยายามของบุคคลจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายบางอย่าง

ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์

กล่าวถึงความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกันว่าโดยปกติบุคคลจะแสวงหาความยุติธรรมในการทำงานโดยการเปรียบเทียบผลงานที่อุทิศให้กับองค์การกับสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์การการที่จะรู้ว่าคุณได้รับความยุติธรรมหรือไม่อาศัยการเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่มีสถานภาพเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน โดยการเปรียบเทียบนี้อยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ของบุคคลที่มีการ

เปรียบเทียบนั้นเช่นอายุเพศการศึกษาสถานภาพตำแหน่งเป็นต้นสิ่งที่บุคคลทุ่มเทให้กับองค์กรได้แก่แรงงานปัญญาสมองประสบการณ์ความเสียสละความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กรส่วนสิ่งที่ได้รับจากองค์กรรวมถึงสิ่งที่บุคคลคิดว่าได้รับเป็นผลตอบแทนจากการเป็นสมาชิกในองค์กรเช่นเงินเดือนรายได้พิเศษตำแหน่งสถานทางสังคมความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นและความน่าสนใจของงานเป็นต้น

เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่สิ่งที่ให้ไปกับสิ่งที่ได้รับมาไม่มีความสมน้ำสมเนื้อกันแสดงว่าเกิดสมดุลยภาพระหว่างการให้และการรับแต่ถ้ารู้สึกว่ไม่เป็นธรรมก็จะเกิดภาวะของการไม่สมดุลซึ่งมีผลทำให้เกิดปัญหาเช่นบุคคลอาจเกิดความคับข้องใจไม่สบายใจและจะแสดงออกในรูปของการกระทำบางอย่างเพื่อสร้างดุลยภาพขึ้นให้ได้ตัวอย่างเช่นเมื่อบุคคลรู้สึกว่ตนถูกเอาเปรียบจากนายจ้างค่าตอบแทนที่ได้ไม่คุ้มกับสิ่งที่ตนทุ่มเทให้กับองค์กรก็จะรู้สึกไม่พอใจการแสดงออกอาจทำโดยการเรียกร้องค่าจ้างเพิ่มขึ้นถ้าการเรียกร้องไม่ประสบความสำเร็จก็จะลดการทำงานลงเช่นทำให้ช้าลงทำให้คุณภาพเลวลงหรือลาออกจากงานเป็นต้นในขณะเดียวกันถ้ารู้สึกว่สิ่งที่ตนได้รับจากองค์กรมีมากกว่าสิ่งที่ตนให้ให้กับองค์กรบุคคลก็จะพยายามทดแทนให้ได้ดุลยภาพเช่นกันเช่นการตั้งใจทำงานเพ่งขึ้นอย่างไรก็ตามอดัมส์ (Adams) ได้กล่าวว่พนักงานจะพึงพอใจกับค่าจ้างยุติธรรมมากกว่าค่าจ้างสูงเกินกว่าความสามารถของตน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล

ฮาร์เรล Harrell. 1972 อ้างถึงใน(ปริยาพร วงศ์นุโรจน์, 2535: 26) ได้กล่าวไว้ว่งานไม่ใช่ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้อันเกิดความพึงพอใจในการทำงานคนจะเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจนั้นยังมีตัวแปรอื่นอีกมากมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานรวมทั้งความรับผิดชอบความสัมพันธ์สิ่งตอบแทนตลอดจนการให้รางวัล

ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วยสิ่งต่างๆดังต่อไปนี้

1. เพศมีงานวิจัยหลายชิ้นกล่าวว่เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานแต่อย่างไรก็ตามความพึงพอใจจะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำรวมทั้งเกี่ยวข้องกับความทะเยอทะยานและความต้องการด้านการเงินเช่นเพศหญิงมีความพยายามทำงานที่ต้องใช้ฝีมือประดิษฐ์ในการทำงานมากกว่าเพศชายเป็นต้น
2. อายุมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัดแต่อายุของคนงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงานคือผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานแต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วยเช่นกัน

3. ระดับการศึกษางานวิจัยพบว่าการศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจความพอใจในการทำงานแต่จะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถหรือไม่

4. เงินเดือนจากงานวิจัยพบว่าเงินเดือนมีส่วนร่วมในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานคือผู้ที่มีเงินเดือนสูงจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนที่เงินเดือนต่ำ

5. ประสบการณ์ในการทำงานบุคคลผู้มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานสูงมักจะมี ความพึงพอใจในงานของเขามักจะได้ค่าจ้างดีและมีสภาพการทำงานที่ดีด้วยรวมถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและงานของเขาก็มีเกียรติเขาต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่สิ่งต่างๆเหล่านี้ล้วนเป็นเหตุที่ดีทำให้เขามีความพึงพอใจที่จะทำงานสูงซึ่งคนกลุ่มนี้จะใช้ความชำนาญในการทำงานอันเกิดจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นเขาสามารถแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นได้ด้วยตนเองและคนงานที่ความชำนาญจากประสบการณ์ในการทำงานตามระยะเวลาที่ปฏิบัติมากก็มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าคนที่เริ่มปฏิบัติงานใหม่ๆที่ยังไม่เกิดความชำนาญ (สร้อยตระกูลอรธมานะ. 2542 : 35)

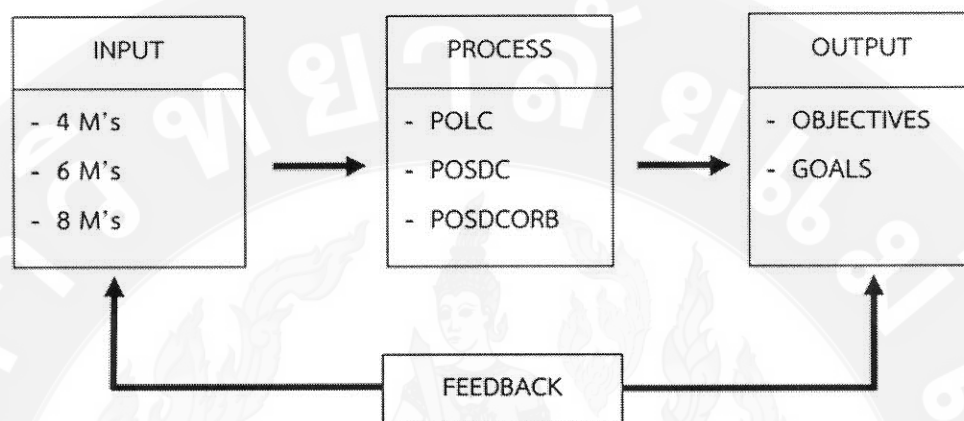
สรุป จากทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่กล่าวมาผู้ศึกษาได้สรุปว่าปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นผู้ศึกษาจึงนำตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลมาเป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ตำแหน่ง เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

ความหมายเกี่ยวกับการจัดการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545 : 40) กล่าวว่าไว้ว่า ความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” ได้ดังนี้ การบริหาร (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร”(Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไรส่วนการจัดการ (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่นๆเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 42) ได้ให้ความหมายการจัดการ คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ



ภาพ 2 กระบวนการบริหาร

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 41)

INPUT คือ ทรัพยากรทางการบริหาร (Management resources) อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วยดังนี้คือ คน (Man), เงิน (Money), วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีการ/จัดการ (Method/Management) ถูกนำเข้าไปในระบบเพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิต และการบริการที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการเริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานที่มากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่ม ข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น 8M's ซึ่งเป็นทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อย ๆ ไม่สิ้นสุดครบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมผลิตการจัดการจำหน่าย และการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

PROCESS คือ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำในปัจจุบันมีหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ POLC การวางแผน (Planning), การจัดองค์กร (Organizing), การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของฟายโอล์

(Fayol) ปี 1916 ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การสั่งการ (Commanding), การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ต่อมาในปี 1937 กุลิกและเออร์วิค (Gulick and Urwick) เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยการ (Directing), การประสานงาน (Coordinating), การรายงานผล (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งนิยมเรียกว่า POSDCORB ครั้นเมื่อเข้าปี 1972 คูนต์ซ์ (Koontz) มีความคิดเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการ คือ POSDC ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยการ (Directing), และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแนวคิดของเขาเปลี่ยนแปลงไปชัดเจน โดยในปี 1988 คูนต์ซ์และเวียร์ริช (Koontz and Weihrich) เขียนตำราใช้ชื่อว่า Management ร่วมกันและเปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading) พัฒนาด้านแนวคิดดังกล่าวยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้ง บางทีในยุคหน้าเราอาจเห็นหน้าที่การจัดการที่เหลืออักษรเพียงตัวเดียว หรือสองตัวเท่านั้นก็เป็นได้ ดังนั้นอาจสรุปหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการจัดการได้ว่าเป็น เครื่องมือที่ใช้กระบวนการ (Process) แปลรูปทรัพยากรที่นำเข้าไปเป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การต่อไป

OUTPUT คือ เป้าหมาย (Goals) หรือ วัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ ที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์การสามารถแบ่งแยกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์การที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์การมีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non-profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้า กับองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (Services) ก็ได้

โรบิน และดีเซนโซ (Robbins and DeCenzo, 2005) การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ท าให้งานกิจกรรมต่างๆสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ขบวนการ (process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่างๆด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มน้าองค์การ และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับ หน้าที่และขบวนการจัดการ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550: 25) กล่าวว่า ิว่าการจัดการ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ทางารจัดการ ซึ่งรวมถึงกิจกรรม 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การชี้น้า และการควบคุมองค์การนอกจากกิจกรรมการจัดการ

ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดสินใจในการบริหารจัดการการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารกลุ่ม และการจัดการในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ ดังภาพ



ภาพ 3 กระบวนการจัดการ

ที่มา: คาร์ฟ (Dalf,2006 อ้างใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550: 27)

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550: 45) กล่าวถึง แนวคิดการจัดการสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์
2. แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร
3. แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรม
4. แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ
5. แนวคิดการจัดการร่วมสมัย

แนวคิดการจัดการแต่ละแนวคิดมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน คือ การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ละแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้มีจุดมุ่งเน้นหรือวิธีในการจัดการเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายแตกต่างกันไป

แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ มอนทานา และชาร์เนว (Montana and Charnov,2000 อ้างใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 47) ได้กล่าวถึง แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ว่าเกิดขึ้นในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม จากความพยายามของนักวิทยาศาสตร์ และนักคิดในยุคนั้น ที่ต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของแรงงาน โดยอาศัยวิธีการที่ได้ศึกษาในเชิงวิทยาศาสตร์

โดยแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการตั้งสมมติฐาน กำหนดตัวแปร ทดลอง แล้วจึงวัดผลการทดลองตามกระบวนการซ้ำจนค้นพบวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น กระทั่งค้นพบวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานผู้ค้นพบการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน จนได้รับชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์คือ เฟรดเดอริก เทอร์เลอร์ ผลงานที่มีชื่อเสียงที่สุดในการจัดการผลผลิตในการขนเหล็กของคณงานในโรงงานหลอมเหล็ก โดยค้นหาวีธีการที่ดีที่สุดในการขนเหล็ก เทย์เลอร์ จึงได้กำหนดหลักการที่สำคัญในการจัดการ 4 ประการ คือ

1. ในการทำงานแต่ละงานให้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุดสำหรับงานนั้น
2. ให้จัดหมวดหมู่ในการทำงานให้เหมาะสมพร้อมแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายบริหารและคณงานอย่างเหมาะสม
3. คัดเลือกคณงานที่เหมาะสมแล้วฝึกอบรมและพัฒนาตามวิธีการที่กำหนด
4. ให้ฝ่ายบริหารประสานงานและทำความเข้าใจกับคณงานในเรื่องต่างๆ อย่างใกล้ชิด

แนวทางการจัดการเชิงบริหาร เกิดจากความพยายามของนักคิด และนักวิชาการที่คิดค้นกำหนดหลักการบริหารให้ชัดเจน ผู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาแนวคิดการจัดการเชิงบริหาร คือ ฟาโยล์ (Fayol, 1949 อ้างในสาคร สุขศรีวงศ์, 2550: 47) ได้แก่

กิจกรรมหลักในองค์กรธุรกิจ ได้แก่

1. เทคนิคและการผลิต (Technical and production)
2. การพาณิชย์ (Commercial)
3. การเงิน (Financial)
4. ความมั่นคง (Security)
5. การบัญชี (Accounting)
6. การจัดการ (Management)

หน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organization)
3. การบังคับบัญชา (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ ได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์กรความรู้สึกและความคาดหวังของพนักงาน ตลอดจนเป้าหมายและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เมโย (Mayo, 1933 อ้างใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 78) เป็นการศึกษาที่มีอิทธิพลและวางรากฐานการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในเวลาต่อมา การศึกษามีวัตถุประสงค์เริ่มแรกเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างของแสงสว่างในสถานที่ทำงานกับผลผลิต โดยแบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง (Experimental group) และควบคุม (Control group) จนได้ข้อสรุปว่า นอกจากปัจจัยการผลิตตามปกติซึ่งได้แก่ ค่าแรง แสงสว่าง และระยะเวลาการหยุดพักแล้วปริมาณผลผลิตขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ด้วย ปัจจัยเหล่านั้นรวมถึงความรู้สึกของพนักงานที่กำลังอยู่ในการทดลอง การแบ่งกลุ่มการทำงาน การสื่อสารระหว่างหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน ตลอดจนความคาดหวัง เป้าหมาย และแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ รวมเรียกว่า ปัจจัยเชิงพฤติกรรม

แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ ฟาโยล (Fayol, 1949 อ้างใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550) กล่าวว่า เป็นการนำหลักคณิตศาสตร์ สถิติ ตลอดจนคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประมวลผลเพื่อช่วยในการบริหารจัดการ ต่อมาได้มีการพัฒนาวิธีการและระบบต่าง ๆ และเป็นระบบที่ใช้งานกันอยู่ทั่วไป เช่น ระบบสนับสนุนเพื่อการตัดสินใจ และระบบสนับสนุนสำหรับผู้บริหาร และการจัดการเชิงปริมาณสามารถแตกสาขาออกเป็นวิทยาศาสตร์การจัดการ (Management science) การจัดการการดำเนินงาน (Operation management) และระบบสารสนเทศทางการจัดการ (Management information system)

กูลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwick, 1973 : 13) เสนอเป็นหลักการว่า กระบวนการจัดการประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือเรียกว่า POSDCORB ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือการกำหนดการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องรู้จักวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหลักการสำคัญมูลฐานของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า แผนงานเป็นหลักและเป็นรากฐานของการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดี การวางแผนในการบริหารนั้นอาจจัดเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาวก็ได้ รูปแบบของแผนงานควรประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบายแนวปฏิบัติและมาตรฐานของงาน ในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าจะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How money) จะมอบหมายให้ใครทำ (Who) และจะกระทำเมื่อไร (When) นอกจากนั้น

ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ ระบบของสังคม พฤติกรรมของบุคคลตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของบุคคลในกลุ่มนั้นๆ ด้วย

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดองค์การหรือหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือของหน่วยงานเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งวัตถุประสงค์กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดงานควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะหน่วยงานหลักหน่วยงานที่ปรึกษาและหน่วยงานช่วยพร้อมทั้งกำหนดช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย ซึ่งตามปกติช่วงการบังคับบัญชาจะอยู่ระหว่าง 3-15 หน่วยงาน การจัดองค์การเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้ามีการจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้เกิดความราบรื่นในองค์การนั้น ในการจัดองค์การอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การ เพื่อให้เกิดการสื่อสารความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและการติดต่อ

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การดำเนินการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสู่หน่วยงานมีการปฐมนิเทศและมอบหมายงานให้ทั้งบุคคลใหม่ และบุคลากรเก่า มีการพิจารณาเรื่องความดีความชอบและสวัสดิการ เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารพึงเอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่และความสุขความทุกข์ของผู้ร่วมงานดูแลผู้ร่วมงานของหน่วยงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีการมอบหมายงานใหม่เหมาะสมกับบุคคลและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงานโดยเสมอภาคกัน ในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันมีใช้อยู่ 2 ระบบ คือ

3.1 ระบบคุณธรรม (Merit system) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ใช้หลักเกณฑ์

4 ประการคือ

3.1.1 หลักความเสมอภาค เช่น ใช้สิทธิสมัครสอบได้ทุกคน

3.1.2 หลักความสามารถ เช่น ให้ผู้สอบได้คะแนนสูงกว่าได้รับการบรรจุ

ก่อน

3.1.3 หลักความมั่นคง เช่น ให้ผู้ร่วมงานได้รับความคุ้มครองเมื่อได้ปฏิบัติ

หน้าที่

3.1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง เช่น ห้ามข้าราชการฝักใฝ่ทาง

การเมือง

3.2 ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) เป็นระบบบริหารงานบุคคลที่ตรงข้ามกับระบบคุณธรรมส่วนใหญ่จะใช้ระบบเครือญาติ หรือระบบพวกพ้อง

4. การอำนวยการ (Directing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารและเป็นบทบาทที่สำคัญของนักบริหาร เพราะการสั่งการและคำสั่งของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ก็ได้ การสั่งการเป็นการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการกำหนดให้ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน หรือดำเนินการในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นการตัดสินใจในการเลือกทางเดินขององค์การก็ได้ในการสั่งการนั้นผู้บริหารอาจสั่งการได้ 2 วิธี คือ การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร และการสั่งการด้วยวาจา ในการสั่งการนั้นมีข้อที่ควรคำนึงถึง คือ

- 4.1 การสั่งการนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเพียงใด
- 4.2 ผู้บริหารมีข้อมูลผลการวิจัยและความคิดของนักวิชาการประกอบการตัดสินใจสั่งการเพียงใด
- 4.3 คำนึงถึงความสามารถของผู้รับคำสั่งด้วยหรือยัง
- 4.4 ปัจจัยเกื้อกูลและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
- 4.5 เป็นคำสั่งที่ชัดเจนและเกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้สั่งและผู้รับคำสั่งหรือไม่

5. การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การประสานงานเป็นขั้นหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการส่งเสริม ชักจูง ตักเตือน และช่วยเหลือให้ทุกหน่วยงานขององค์การหน้าที่ขององค์การเป็นจุดมุ่งหมายปลายทาง วัตถุประสงค์กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติตามกำหนดเวลาและสถานที่ตลอดจนผู้รับผิดชอบทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบว่าในเวลาใด ใครทำอะไร ที่ไหนและทำอย่างไรเป็นการสะดวกทุกฝ่ายในการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับกระบวนการของการผลิตและผลผลิตต่อไป

5.1 วิธีการประสานงานภายในองค์การ

5.1.1 จัดแผนผังแสดงสายงานและกำหนดหน้าที่ของหน่วยงาน และตำแหน่งต่างๆ ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่ายและซ้ำซ้อนกัน เมื่อหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ งานขององค์การย่อมสอดคล้องกัน

5.1.2 จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

5.1.3 จัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์หรือกำหนดแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจัดตั้งเป็นคณะกรรมการประจำและหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจก็ได้

5.1.4 การใช้วิธีการงบประมาณเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมให้การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละโครงการประสานงานกันและบรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ

5.1.5 การติดตามผลเพื่อเป็นการติดตามผลงานความก้าวหน้าของงานและหาทางแก้ไขข้อบกพร่องและปัญหาต่างๆ

5.1.6 การใช้วิธีติดต่อแบบเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในสายงานที่เกี่ยวข้องโดยอาศัยการติดต่อแบบไม่เป็นทางการและการใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพื่อช่วยให้ประสานงานเป็นไปด้วยดี

5.1.7 การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะโดยการเลือกใช้นักคนที่มีความเหมาะสมที่จะทำหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ เช่น มีบุคลิกภาพดี มีความสุภาพอ่อนโยนและพูดจาน่าฟัง

5.1.8 จัดให้มีงานชุมนุมระหว่างสมาชิกในองค์กร โดยมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ประชุมสัมมนาเพื่อพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสานงานกันทางอ้อมด้วย

5.2 วิธีประสานงานระหว่างองค์กร

5.2.1 การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ขององค์กรจึงควรกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนและการขัดแย้งกัน

5.2.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการผสมเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5.2.3 การใช้งบประมาณ เพื่อให้องค์การต่างๆ ปฏิบัติงานตามโครงการและงานที่รับผิดชอบตลอดจนเพื่อป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติ และการประชาสัมพันธ์ขององค์กรในการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหารเริ่มจากการวางแผนการจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน ต่อจากนั้นก็เป็นที่หน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องติดตามผลว่าสิ่งที่ได้สั่งการหรือมอบหมายให้แก่ผู้ร่วมงานนั้น ผลการปฏิบัติงานบรรลุหน้าหรือไม่เพียงใด มีอุปสรรคและข้อขัดข้องประการใด ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นการประเมินผลงานของ

องค์กร และประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานด้วยและจะได้เป็นข้อมูลในการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาและประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบด้วย

7. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การบริหารงบประมาณในการบริหารงาน ผู้บริหารมีภารกิจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ มีภารกิจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ 2 ขั้นตอน คือขั้นตอนแรก ได้แก่ การจัดทำงบประมาณซึ่งเป็นการวางแผนล่วงหน้าในการขอเงินเพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างหรือค่าใช้จ่ายและขั้นตอนที่สอง ได้แก่ การดำเนินการใช้เงินเพื่อจัดซื้อหรือจัดจ้างตามงบประมาณที่ได้รับนั้น

ทฤษฎีการจัดการ(เริ่มยุคใหม่) ของดริคเกอร์ (Drucker, 2005) เสนอเป็นหลักการว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไรและดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้ความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องควบคุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่ายประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จไปด้วยดี
3. การเป็นผู้นำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยการเพิ่มผลผลิตและเน้นมนุษยสัมพันธ์ทำให้เกิดระดับผลผลิตในระยะยาวที่สูงกว่าภาวะงานเพราะคนมักไม่ค่อยชอบภาวะงาน
4. การควบคุม (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้และทำการตัดสินใจไปตามเกณฑ์หรือไม่

แนวทางการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรสมัยใหม่

นับตั้งแต่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มีผลบังคับใช้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้จัดทำคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในฉบับที่ว่าด้วยการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) องค์ประกอบสำคัญข้อแรกของการบริหารคุณภาพโดยรวม คือ ผู้นำซึ่งต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548 : 56)

1. ภาวะผู้นำ/การนำองค์กร คือกระบวนการที่เต็มไปด้วยพลังในการกระตุ้นให้ผู้อื่นผูกพันและเต็มใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้เพราะ ภาวะผู้นำ คือหลักของความสัมพันธ์กระบวนการของการนำและต้องทำให้ผู้อื่นทำงาน ดังนั้น การเป็นผู้นำต้องเน้นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นด้วยตนเองในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กล่าวได้ว่า อำนาจที่แท้จริงไม่ใช่อำนาจที่มาจากการบังคับแต่เป็นอำนาจที่เกิดจากความเคารพในแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ดังนี้

1.1 ผู้นำควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า รวมทั้งกำหนดความคาดหวังให้สูง ทั้งนี้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและความคาดหวังขององค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด

1.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการในอนาคต

1.1.2 พันธกิจ (Mission) หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่าองค์กรต้องการบรรลุอะไร พันธกิจอาจกำหนดลูกค้าหรือตลาดเป้าหมายที่องค์กรให้บริการความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้

1.1.3 ค่านิยม (Core Values) หมายถึง หลักการที่ชี้นำ และหรือพฤติกรรมที่พนักงาน และองค์กรควรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรค่านิยมช่วยและชี้นำการตัดสินใจของพนักงาน ช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

1.2 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หมายถึงผลรวมของค่านิยม ประเพณีธรรมเนียมปฏิบัติและสิ่งต่างๆที่เป็นความหมายใช้บ่งชี้ถึงเอกลักษณ์ที่เด่นของกิจการต่างๆ ได้แก่วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ โดยองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรประสบความสำเร็จแบ่งออกเป็น 4 มิติดังนี้ 1. เน้นความสำเร็จ โดยเน้นการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกันและวางแผนร่วมกัน 2. เน้นสังคมแห่งตน โดยเน้นการพัฒนาบุคลากร การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. เน้นบุคคลและการกระตุ้น โดยเน้นการสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระและการทำงานเป็นทีม 4. เน้นมิตรสัมพันธ์โดยเน้นการมีสัมพันธ์ภาพที่ดี

1.2.1 ผู้นำควรทำให้มั่นใจว่ามีการจัดทำกลยุทธ์ระบบและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศมีการปรับปรุงและมีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงในทุกระดับขององค์กร

1.2.2 ผู้นำควรสร้างแรงบันดาลใจ สร้างบรรยากาศ จูงใจและกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้มีนวัตกรรมและมีความคิดสร้างสรรค์

1.2.3 ผู้นำควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และการมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยพนักงาน

1.2.4 ผู้นำควรสื่อสารและกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญมากที่สุดประการหนึ่งของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล เมื่อศึกษาแนวโน้มของการบริหารจัดการสมัยใหม่จะพบว่าให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรจากผู้นำเป็นอย่างมาก

2. การสื่อสารในองค์กร ผู้นำควรสื่อสารกับบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ชัดเจน และง่ายต่อการเข้าใจโดยคนทุกระดับ โดยอาจมีการกำหนดช่องทางวิธีการ และความถี่ในการสื่อสารทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาเปิดเผย จริงใจ มีการสื่อสารในทุกโอกาส ทุกรูปแบบ และหลาย ๆ ช่องทาง เช่น การประชุมทั้งเล็กและใหญ่ การฝึกอบรม การแนะนำก่อนเข้างาน วันพบปะพนักงาน สื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น วารสารในองค์กร Intranet หรือ Web-Site เป็นต้น

3. ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ พ.ศ. 2550 ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดย ศาสตราจารย์นายแพทย์วรศิลป์ เชาว์นั้ง ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้อธิบายความหมายและวิธีการเทียบเคียงดังนี้ระดับเทียบเคียงหมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติการและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจการที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกชุมชนด้านการศึกษาองค์กรเข้าร่วมกระบวนการจัดระดับเทียบเคียง เพื่อให้เข้าใจถึงการดำเนินการในระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดระดับเทียบเคียงเป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่นๆอาจรวมถึงวิธีการใช้ข้อมูลที่เหมาะสม ซึ่งรวบรวมโดยบุคคลที่สาม (ซึ่งมักจะเป็นค่าเฉลี่ยขององค์กรอื่น) ข้อมูลผลการดำเนินการขององค์กรที่เทียบเคียงกันได้และคู่แข่งและการเปรียบเทียบกับองค์กรที่คล้ายคลึงกันในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกันหรือสถาบันการศึกษาอื่นที่มีการจัดการศึกษาตามสาขาวิชา หลักสูตร รายวิชาและการบริการในพื้นที่ภูมิศาสตร์อื่นๆวรศิลป์ เชาว์นั้ง. (2550 : 14)

แนวคิดและหลักการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แนวคิดทฤษฎีที่เป็นกรอบแนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือบริหารจัดการยุทธศาสตร์ โดยให้รายละเอียดของยุทธศาสตร์ในแง่มุมต่างๆ รวมทั้งกำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียและบุคลากรได้ทราบ จะได้ปรับการทำงานของแต่ละฝ่ายต่างๆ ให้เข้าหาและไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้เป็นระบบที่ติดตามความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ด้วยการวัดผลการปฏิบัติ เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง และเพื่อช่วยให้องค์กรเรียนรู้ว่ายุทธศาสตร์ใดใช้ได้หรือไม่ได้ดังนั้น สรุปได้ว่า แผนยุทธศาสตร์คือ ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด รวมถึงการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม หรือประโยชน์สาธารณะ(Public Interest) พูนฤดี สุวรรณพันธุ์และคณะ (2554 : 26)

แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกัน หรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรประสงค์จะไปให้ถึงและวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้ องค์กรสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำ งบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ซึ่งสิ่งที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ได้แก่คำว่า “วิสัยทัศน์” (Visions) หมายถึงความเห็นหรือมุมมองที่กว้างขวางในการดำเนินกิจการใดกิจการหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยกระบวนการของการกำหนดกลยุทธ์เกิดขึ้นจากการใช้เหตุผลของผู้บริหารภายใต้อิทธิพลของคุณค่า ทักษะคติประสบการณ์และความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารสั่งสมไว้ในปัจจุบัน การทำธุรกิจจะต้องมีมุมมองที่กว้างขวาง ไม่จำกัดแต่ตลาดภายในหรือตลาดต่างประเทศเพียงบางประเทศเท่านั้นต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ในการมองตลาดแบบที่เรียกว่าBlue Ocean การหาน้ำดื่มในแบบใหม่ที่ไม่ต้องแข่งขันแบบเดิมอีกต่อไป มองหาโอกาสใหม่กลุ่มอุตสาหกรรมใหม่หรือผลิตสิ่งใหม่ได้อย่างไรก็ตาม การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยผู้บริหารและ/หรือนักวางกลยุทธ์ต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ (1) คิดอย่างเป็นระบบ (2) มีความเชื่อมั่น (3) เอาใจใส่ในงาน

ที่ทา (4)สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (5) ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้ง 5 สิ่งนี้ประกอบเข้ากับข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีจะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญหน้าอยู่ได้และสามารถกำหนดแนวทางต่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้แก่ธุรกิจภายใต้ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (Higgins and Vincze, 1993 : 42)

คณะกรรมการประสานการวางแผนพัฒนาจังหวัด (2545 : 25) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด (Strategic Plan for Provincial Development) หมายถึง แผนพัฒนาจังหวัดที่แสดงทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาจังหวัดในอนาคตเชิงนโยบายหรือเชิงกลยุทธ์ไว้ครอบคลุมทุกด้าน โดยต้องแสดง วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางหรือมาตรการการพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ทิศทางการพัฒนาประเทศ ศักยภาพของพื้นที่และปัญหาความต้องการของประชาชน

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาหรือทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ระดมความคิดเห็นและข้อมูลให้เกิดฉันทามติ (Consensus) ร่วมกันทั้งต่อจุดมุ่งหมายในการพัฒนา (Ends) และดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายการพัฒนา (Means) โดยการนำแนวคิดการพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic) และการบูรณาการ (Integration) เป็นกรอบแนวทางดำเนินการตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์จนถึงขั้นการวางแผนปฏิบัติการ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543 : 35) “การวางแผนเชิงกลยุทธ์” (Strategic Planning) หรือ “การบริหารเชิงกลยุทธ์”(Strategic Management) หรือ “การคิดอย่างกลยุทธ์”(Strategic Thinking) แนวคิดในด้านกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ นับวันจะมีความสำคัญมากขึ้นทุกที โดยเฉพาะในช่วงที่ประเทศไทยกำลังอยู่ในขั้นตอนของการปรับตัวอย่างรุนแรง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ทั้งในระดับโลก ภูมิภาค และภายในประเทศ ความจริงแล้ว “การวางแผนเชิงกลยุทธ์” (Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของ “การบริหารเชิงกลยุทธ์”(Strategic Management) ทั้งนี้ เนื่องจากว่าองค์ประกอบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้น ส่วนแรกจะเป็นเรื่องของ การวางทิศทางบริหารหรือทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) ซึ่งก็เป็นเรื่องของ การวางแผน และอีกส่วนหนึ่งนั้นเป็นเรื่องการดำเนินกลยุทธ์เพื่อที่จะบรรลุสู่เป้าหมายหรือแผนทิศทางที่ได้กำหนดไว้นั่นเอง การบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546 : 14) กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกปัญหาอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

กลยุทธ์มีความหมายเหมือนคำว่ายุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบมาจากภาษาอังกฤษว่า Strategy ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง ศิลปะในการวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Strategia หมายถึง การบัญชาการกองทัพ (Generalship) ด้วยจุดมุ่งหมายต้องการเอาชนะศัตรู

ในภาษาไทยอาจมีความสับสนเล็กน้อย ระหว่างคำว่า “กลยุทธ์” กับคำว่า “ยุทธศาสตร์” จึงขออธิบายในเบื้องต้นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์และยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับการรบเช่นเดียวกัน อันได้แก่

ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาการรบที่มีความสำคัญในการรบ

กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้กลอุบายต่างๆเรามักจะใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ สำหรับการรบหรือการสงคราม โดยยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับพื้นที่ทั้งหมดในการรบ ระยะเวลาการสู้รบที่ยาวนาน การเคลื่อนย้ายกำลังต่อสู้ขนาดใหญ่ และการวางแผนไว้ล่วงหน้าก่อนการรบจริง ดังนั้นถ้าหากเราพูดถึงแผนการรบ จะใช้คำว่า “แผนยุทธศาสตร์” ต่อมาการวางแผนยุทธศาสตร์ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจ และในภาษาไทยเรามักจะนิยมใช้คำว่า “กลยุทธ์” มากกว่า “ยุทธศาสตร์” โดยให้ความหมายว่า “วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ความชำนาญเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งขัน หรือเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้” การใช้คำทั้งสองคำนี้ ในภาษาไทยอาจใช้สลับกันไปบ้าง แต่ให้เข้าใจร่วมกัน ณ ที่นี้ว่า กลยุทธ์และยุทธศาสตร์มีความหมายเหมือนกัน

ความคิดเชิงกลยุทธ์ แม้ว่าความหมายเดิมของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการรบ พุ่งหมายเอาชนะคู่ต่อสู้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ความคิดเชิงกลยุทธ์จัดเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประการหนึ่งของมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ท่ามกลางสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้ ความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นความคิดที่เต็มไปด้วยการค้นหาวิธีการและการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อมุ่งหมายที่จะเอาชนะ เพื่อต้องการประสบความสำเร็จบางอย่าง

จินตนา บุญบงการ (2549 : 42) การจัดการเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือตอบโต้ภาวะการณ์แข่งขันได้อย่างรวดเร็วโดยมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของธุรกิจที่ดำเนินอยู่(What business are you in?) ปัจจุบันธุรกิจกำลังทำอะไรอยู่ อยู่ในอุตสาหกรรมใด และมีสถานะโดยรวมอย่างไร

2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต (Where do you want to go?) ความต้องการในอนาคตของธุรกิจ โดยพิจารณาทั้งเป้าหมายระยะยาวและระยะกลาง ประกอบกับความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายนั้น

3. สภาพแวดล้อม(Environment) สถานะและคุณสมบัติของสภาพแวดล้อม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน การแข่งขัน และการดำรงอยู่ของธุรกิจ

4. การจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) ปกติทุกองค์การต่างมีทรัพยากรในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน จึงต้องมีการกำหนดลำดับความจำเป็นและความสำคัญในการใช้งาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรแก่ประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

5. การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Achievement) การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายระดับต่างๆ ขององค์การ โดยเฉพาะการบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์การ

จินตนา บุญบงการ และคณะ (2549 : 14) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีการพัฒนาและสามารถมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. สร้างและดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity) การเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอยู่เสมอ การกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง

2. สร้างคุณค่า (Create Value) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างคุณค่า (Value) แก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Shareholder) ตลอดจนสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของธุรกิจ เช่น พนักงาน ผู้ขายวัตถุดิบ และลูกค้า เป็นต้น

ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2546 : 23) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ตามพันธกิจ(Mission) หรือภารกิจขององค์การ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผล

ประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริการ (Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) ผู้ถือหุ้น (Stakeholders) องค์กรประชาชน (Civil Society) ฯลฯ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการใน 3 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันคือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการแรกเริ่มของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย (เป้าประสงค์) วัตถุประสงค์ขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546: 12) ได้แบ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ออกเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง – จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส – ภัยอุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) ในขั้นตอนนี้ จะมีการวางทิศทางขององค์กรภาครัฐ จะมีมุมมองที่ต่างกัน

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

- 3.1 ในองค์กรภาครัฐ จะพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

- 3.2 ส่วนในภาคธุรกิจเอกชนนั้น จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational Vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ตามลำดับ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลสำเร็จขององค์กร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546 :17) กล่าวว่า“กลยุทธ์” ในภาคธุรกิจเอกชน หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร “Strategy is defined as a course of action aimed at ensuring that the organization will achieve its objectives.” (Certo and Peter, 1991: 17) และให้คำนิยามของ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม “Strategic Management is defined as a continuous, interactive process aimed at keeping an organization as a whole appropriately matched to its environment.” (Certo and Peter, 1991: 5)

Samuel Pual (อ้างใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ 2546 : 18) นิยาม “กลยุทธ์” ในภาครัฐ หมายถึงชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

Michael E. Porter อ้างใน (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ สุวินัย ต่ศิริสุข และอุดม สวานายน, 2545 : 41) คำว่ากลยุทธ์ก็ได้เริ่มถูกนำมาใช้ในแง่ของธุรกิจอย่างแพร่หลาย แม้ในปัจจุบันจะยังไม่มีข้อสรุปที่แน่นอนถึงความหมายแห่งคำว่ากลยุทธ์ในทางธุรกิจก็ตาม ความหมายหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายได้แก่ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างและพัฒนาวิถีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจเพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดำรงค์ วัฒนา (2545 : 13) ได้กล่าวถึงแนวความคิดในการวางแผนยุทธศาสตร์ว่า องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นทางสังคม เศรษฐกิจ วิชาการ และการเมือง รวมทั้งการที่คู่แข่ง และกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดสภาพความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของอนาคต หากวิเคราะห์ธรรมชาติของความเสี่ยงแล้วจะพบว่า ความเสี่ยงมีอยู่สองส่วน คือ ความเสี่ยงส่วนที่คาดการณ์และควบคุมได้ กับส่วนไม่อาจคาดการณ์ได้ องค์กรจึงมีความจำเป็นในคาดการณ์อนาคตและวางแผนเพื่อลดความเสี่ยง ตลอดจนการเตรียมพร้อมและการปรับตนเองให้เท่าทัน และก้าวล้ำไปในตำแหน่งที่สามารถดำรงอยู่ในสภาพของการ

เปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างไม่ประมาท นักบริหารต้องรู้จักการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์อย่างมีอ
อาชีพ และการใช้กลยุทธ์อย่างชาญฉลาดโดยมีเคล็ดวิชาและหลักการที่สำคัญสี่ประการ ดังนี้

1. หลักการ “รู้เขา-รู้เรา”
2. หลักการ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา”
3. หลักการ “มรรค-ผล”
4. หลักการ “ไม่ประมาท”

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลัดดา กุลนันทน์ (2544 : 58) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ด้านลักษณะงาน 3.49 ด้านความรับผิดชอบ 3.45 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 3.44 ด้านความสำเร็จในงาน 3.34 การได้รับการยอมรับ 3.32 ด้านความก้าวหน้าในงาน 2.96 ด้านการบังคับบัญชา 2.90 ด้านสภาพการทำงาน 2.80 ด้านนโยบายการบริหารองค์การ 2.79 และด้านเงินเดือนค่าจ้าง 2.69 2) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการปฏิบัติงานวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานวิจัยโดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ ($R=0.72$) และสามารถร่วมพยากรณ์การปฏิบัติงานวิจัยได้ร้อยละ 52.00 ซึ่งตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4 ตัวแปรคือการได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในงานลักษณะงานและเงินเดือนค่าจ้างสามารถพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปิยะ นุชนรินทร์ (2545 : 26) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ด้านผลงานและการประเมินผลด้านความสำเร็จในชีวิตด้านการยกย่องด้านสังคมและด้านสวัสดิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือด้านสังคมด้านสวัสดิการและด้านความสำเร็จในชีวิตพบว่าพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) เขต 17 ที่มีเพศ อายุและรายได้แตกต่างกันเห็นว่าด้านผลงานและการประเมินผลด้านความสำเร็จในชีวิตด้านการยกย่องด้านสังคมและด้านสวัสดิการไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานพนักงานที่มีอายุต่างกันเห็นว่าการทำงานเปลี่ยนงานกันทำเพื่อสามารถทดแทนกันได้เมื่อมีการโยกย้ายหรือลาออกและพอใจกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานที่มี

รายได้ต่างกันพอใจกับหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันและผู้บังคับบัญชาให้เป็นธรรมชาติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

จิตติภา ขาวอ่อน (2547: 35) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการสำนักปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับมากในด้านความรับผิดชอบความสำเร็จในงานและลักษณะงาน 2) ข้าราชการสำนักปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการเพศชายกับเพศหญิงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้าราชการสำนักปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .054) ข้าราชการสำนักปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ข้าราชการสำนักปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนศ เหลืองวิริยะแสง (2550 : 24) ได้ทำการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท วิศวกรรมก่อสร้างนอกชายฝั่งแห่งหนึ่ง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานบริษัท วิศวกรรมก่อสร้างนอกชายฝั่งแห่งหนึ่งมีแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก2) การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการเห็นคุณค่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ บุคลิกภาพแบบหาข้อมูลตามความเป็นจริงและบุคลิกภาพแบบตัดสินใจโดยใช้เหตุผลสามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจได้สัมฤทธิ์ของพนักงานได้ร้อยละ 44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0013) การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ บุคลิกภาพแบบทำงานอย่างมีแผน และเพศ สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมของพนักงานได้ร้อยละ 31.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ศิริรัตน์ ทวีการไธ (2551 : 42) ศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความทุ่มเทในการทำงาน บริษัท วาไทยอุตสาหกรรมจำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า การได้รับคำชมเชยความเชื่อถือความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานมากขึ้น/ การได้รับการยอมรับความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทำให้มีความกล้าคิดกล้าทำมากขึ้น/การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาแบบมีส่วนร่วม/ ความเหมาะสมของสวัสดิการ/ การรับรู้การประชาสัมพันธ์ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยในทิศทางเดียวกันกับความทุ่มเทในการทำงาน

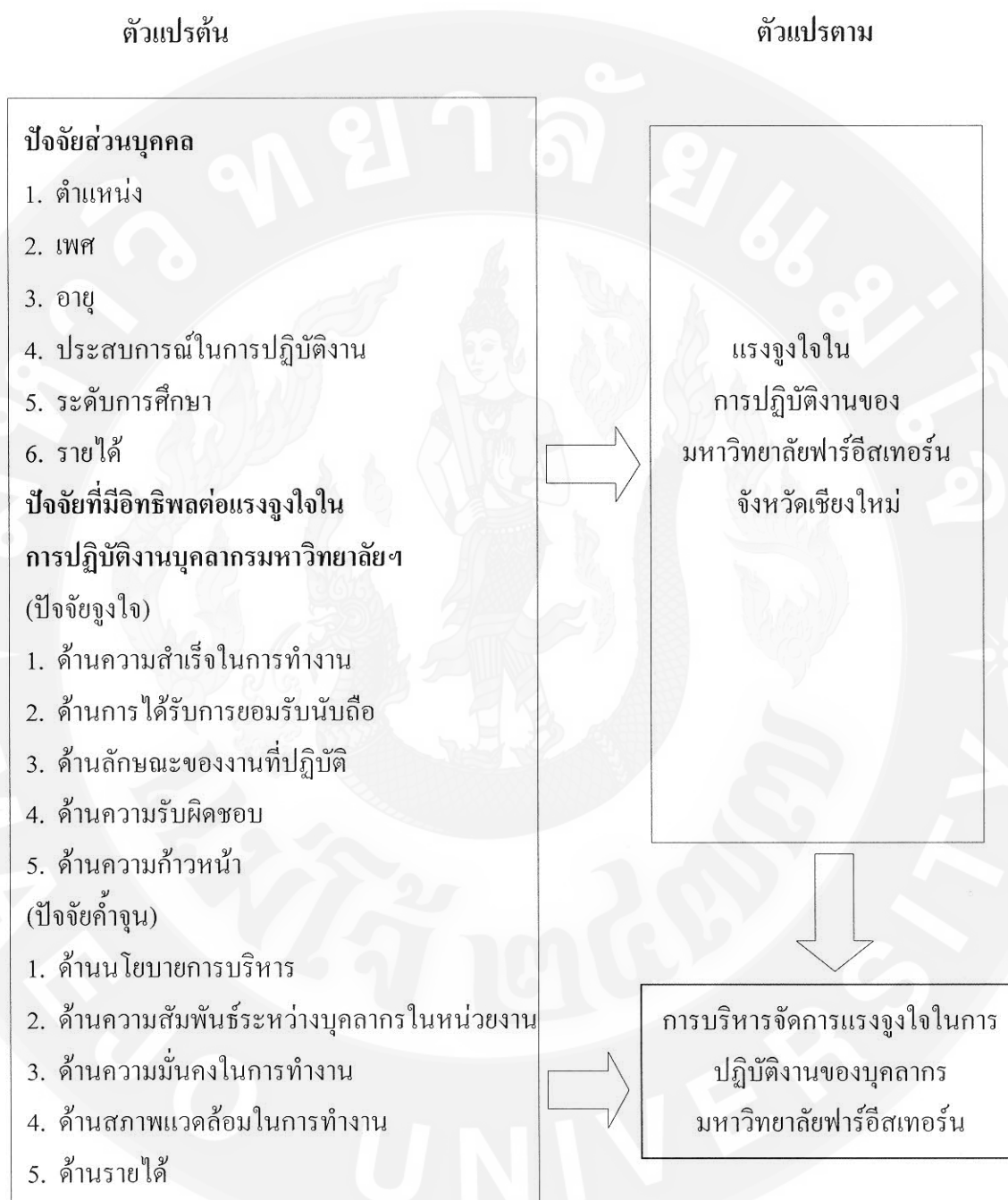
ส่วนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเมื่อเทียบกับพนักงานคนอื่น/ สภาพแวดล้อมในที่ทำ
งานเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยในทิศทางตรงกันข้ามกับ
ความทุ่มเทในการทำงาน

วิชัย สีนโตร์มย์ (2554 : 58) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของข้อ
ราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านลักษณะของ
งาน มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด รองลงมา คือด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้าน
การได้รับการยอมรับ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านที่ไม่ส่งผลต่อ
แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 2) ปัจจัยด้านทุนในการทำงานของ
ข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลางภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ภาคสรุป

แรงจูงใจเป็นกระบวนการผลักดันที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้การ
ปฏิบัติงานต่างๆบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ โดยกระบวนการหรือสิ่งกระตุ้นนั้นต้องมาจาก
สิ่งจูงใจที่เป็นสิ่งต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow เหตุเพราะความ
ต้องการของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นเพื่อเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน
ได้อย่างมีความสุขและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การนั้นๆจึงจำเป็นต้อง
ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของบุคลากรในองค์กรให้ได้อยู่เสมอๆ ถึงแม้ว่าจะไม่ครบทุก
ความต้องการแต่บุคลากรจะพึงพอใจเมื่อมีการตอบสนองความต้องการไม่มากนักน้อย อันจะส่งผล
ให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนานและปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขและบรรลุตามความ
ต้องการขององค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมุติฐานของการวิจัย

1. บุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
2. บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
3. บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
4. บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
5. บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน
6. บุคลากรที่มีรายได้แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและศึกษาการบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่

สถานที่ดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการศึกษาในพื้นที่มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น ตำบลหายยา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จำนวนทั้งสิ้น 140 คน โดยแยกเป็นอาจารย์จำนวน 73 คนและเจ้าหน้าที่บุคลากรสายสนับสนุนการสอนจำนวน 67 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือในการศึกษาคือแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานศึกษาที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย 5 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 : เป็นแบบสำรวจรายการ (Check-List) เพื่อสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ตำแหน่ง เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา และเงินเดือน

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

5	หมายถึง	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยแบ่งเป็น 10 ด้านตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg จำนวน 60 ข้อดังนี้

ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	จำนวน 5 ข้อ
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	จำนวน 3 ข้อ
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	จำนวน 6 ข้อ
4. ด้านความรับผิดชอบ	จำนวน 5 ข้อ
5. ด้านความก้าวหน้า	จำนวน 5 ข้อ

ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย

1. ด้านนโยบายการบริหาร	จำนวน 4 ข้อ
2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน	จำนวน 5 ข้อ
3. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	จำนวน 5 ข้อ
4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	จำนวน 6 ข้อ
5. ด้านรายได้	จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 3: เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Opened-ended Questionnaire) เกี่ยวกับสภาพและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น เพื่อศึกษาการบริหารจัดการแรงจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือในการศึกษา คือ การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน โดยแบ่งเป็น ผู้บริหาร 2 คน อาจารย์ 4 คน และบุคลากร 4 คน

วิธีการดำเนินการวิจัย

แบบสอบถามมีการหาความเที่ยง (Validity) นำแบบสอบถามที่วิจัยสร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายหรือไม่จากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงเพื่อความถูกต้องและการดำเนินการต่อไป จากนั้นนำแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงของเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ตามวิธีของ ครอนบัค (Cronbach) มีค่าเท่ากับ 0.97

ผู้วิจัยได้ใช้แนวคำถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยในการสนทนากลุ่ม โดยแนวคำถามเหล่านี้ได้สร้างขึ้นเพื่อให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย และเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของคำถามต่อไป

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละจำแนกตามตำแหน่ง เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน เงินเดือน ระดับการศึกษาแล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ และกำหนดคะแนนดังนี้

มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุด	ได้ 5 คะแนน
มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง	ได้ 4 คะแนน
มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง	ได้ 3 คะแนน
มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย	ได้ 2 คะแนน
มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด	ได้ 1 คะแนน

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ประยุกต์ SPSS เพื่อหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายด้านและรายข้อ (Descriptive Statistics) พร้อมทั้งเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยายเพื่อทราบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น เมื่อหาค่าโดยกำหนดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นแล้วนำไปแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์สมบูรณ์ โดยแบ่งคะแนนเป็นช่วงๆดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง	มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นตามทฤษฎี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน และปัจจัยคำจูง 5 ด้านนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์เนื้อหาแล้วเสนอเป็นความเรียง

ส่วนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ได้นำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา(Content analysis) และนำมาตีความหมาย หลังจากนั้น นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการบรรยาย

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

การศึกษาเรื่องการบริหารแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์คือ

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ และศึกษาการบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิจัยนำเสนอ 3 ตอน ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่
3. การบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล

ตาราง 1 ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 140)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	24	17.14
อาจารย์	49	35
เจ้าหน้าที่สนับสนุนการสอน	67	47.85
รวม	140	100

จากตาราง ตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่สนับสนุนการ
สอน จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 47.85 รองลงมาคือ อาจารย์ จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 35
รองลงมาคือ ผู้บริหาร จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 17.14 ตามลำดับ

ตาราง 2 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 140)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	50	35.71
หญิง	90	64.28

จากตารางเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 90 คน คิดเป็น
ร้อยละ 64.28 เพศชาย จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 ตามลำดับ

ตาราง 3 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 140)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	6	4.28
26 – 35 ปี	72	51.42
36 – 45 ปี	48	34.28
46 – 55 ปี	12	8.57
56 – ปีขึ้นไป	2	1.42

จากตารางอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 26 – 35 ปี จำนวน
72 คน คิดเป็นร้อยละ 51.42 รองลงมา คือ ช่วงอายุระหว่าง 36 – 45 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ
34.28 รองลงมา คือ ช่วงอายุระหว่าง 46 – 55 ปี จำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 8.57 รองลงมา คือ อายุ
น้อยกว่า 25 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.28 รองลงมา คือ ช่วงอายุระหว่าง 56 – ปีขึ้นไป
จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.42 ตามลำดับ

ตาราง 4 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 140)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน		
0 – 5 ปี	58	41.42
6 – 10 ปี	60	42.85
10 ปีขึ้นไป	22	15.71

จากตารางประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 6 – 10 ปีจำนวน 60 คนคิดเป็นร้อยละ 42.85 รองลงมา คือ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 0 – 5 ปี 58 คน คิดเป็นร้อยละ 41.42 รองลงมา คือ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 10 ปีขึ้นไป จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 15.71 ตามลำดับ

ตาราง 5 ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 140)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	2.85
ปริญญาตรี	40	29.28
ปริญญาโท	93	66.42
ปริญญาเอก	2	1.42

จากตารางระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 66.42 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี 41 จำนวน คิดเป็นร้อยละ 29.28 รองลงมา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.85 รองลงมา คือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.42 ตามลำดับ

ตาราง 6 รายได้ของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 140)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
รายได้		
น้อยกว่า 10,000 บาท	2	1.42
10,000 – 20,000 บาท	96	68.57
20,001 – 30,000 บาท	33	23.57
30,001 – 40,000 บาท	6	4.28
40,001 บาทขึ้นไป	3	2.14

จากตารางรายได้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 10,000 – 20,000 บาท จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 68.57 รองลงมา คือ มีรายได้ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 23.57 รองลงมา คือ มีรายได้ระหว่าง 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.28 รองลงมา คือ มีรายได้ระหว่าง 40,001 – บาทขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.14 รองลงมา คือ มีรายได้น้อยกว่า 10,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.42 ตามลำดับ

ตาราง 7 ระดับความคิดเห็นสถานภาพด้านตำแหน่งที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

(n = 140)

แรงจูงใจในการทำงาน	ตำแหน่ง		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	เจ้าหน้าที่สนับสนุน
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	4.2	4.36	4.26
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	4.04	4.22	4.08
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.04	4.19	4.06
ด้านความรับผิดชอบ	3.97	4.16	4.05
ด้านความก้าวหน้า	3.95	4.21	4.04
ด้านนโยบายและการบริหาร	4.09	4.2	4.09
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน	4.49	4.59	4.48
ความมั่นคงในการทำงาน	4.11	4.32	4.18

ตาราง 7 (ต่อ)

แรงจูงใจในการทำงาน	ผู้บริหาร	อาจารย์	เจ้าหน้าที่ สนับสนุน
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.03	4.3	4.13
ด้านรายได้	3.75	4.11	3.88
ค่าเฉลี่ยรวม	4.06	4.26	4.12

จากตาราง จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งที่แตกต่างกันโดยรวมมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยตำแหน่งอาจารย์มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ 4.26 รองลงมา คือ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่สนับสนุนการสอนตามลำดับ โดยแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานของตำแหน่งอาจารย์มีระดับสูงที่สุด อาจเนื่องมาจากการได้ร่วมมือกันทำงานต่างๆของมหาวิทยาลัยทำให้อาจารย์ในแต่ละสาขาแต่ละคณะได้ใกล้ชิดและรู้จักกันเพิ่มมากขึ้น

ตาราง 8 ระดับความคิดเห็นสถานภาพด้านเพศที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

(n = 140)

แรงจูงใจในการทำงาน	เพศ	
	ชาย	หญิง
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	4.26	4.3
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	4.1	4.13
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.1	4.1
ด้านความรับผิดชอบ	4.04	4.09
ด้านความก้าวหน้า	4.07	4.09
ด้านนโยบายและการบริหาร	4.12	4.13
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน	4.52	4.52
ความมั่นคงในการทำงาน	4.21	4.22
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.14	4.18
ด้านรายได้	3.89	3.96
ค่าเฉลี่ยรวม	4.15	4.17

จากตาราง จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าบุคลากรที่มีเพศที่แตกต่างกันโดยรวมมีระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันโดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยแรงงใจการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง คือ 4.15 โดยแรงงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานมีอันดับสูงที่สุดของเพศหญิงอาจเนื่องมาจากปริมาณเพศหญิงที่มีมากกว่าเพศชายจึงทำให้สังคมในการพูดคุยและการปฏิบัติงานเป็นไปได้ง่ายเพราะการเป็นเพศเดียวกันย่อมเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

ตาราง 9 ระดับความคิดเห็นสถานภาพด้านอายุที่มีต่อระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน

(n = 140)

แรงงใจในการทำงาน	อายุ				
	น้อยกว่า 25 ปี	26 - 35 ปี	36 - 45 ปี	46 - 55 ปี	56 ปีขึ้นไป
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	4.2	4.3	4.31	4.28	3.7
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	4.27	4.13	4.13	4.13	2.83
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.22	4.13	4.06	4.27	2.66
ด้านความรับผิดชอบ	4.16	4.08	4.1	4.06	2.9
ด้านความก้าวหน้า	4.13	4.1	4.07	4.18	3
ด้านนโยบายและการบริหาร	4.29	4.15	4.09	4.29	2.5
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน	4.83	4.5	4.56	4.36	4.4
ความมั่นคงในการทำงาน	4.33	4.23	4.21	4.28	3.2
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.16	4.18	4.18	4.19	3.16
ด้านรายได้	3.66	3.99	3.92	4.11	2.1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.23	4.18	4.16	4.22	3.05

จากตาราง จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าบุคลากรที่มีอายุที่แตกต่างกันโดยรวมมีระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันโดยช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ยแรงงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ 4.23 และช่วงอายุ 56 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยแรงงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือ 3.05 โดยแรงงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานของช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี มีมากที่สุด อาจเนื่องมาจากบุคลากรที่อายุน้อยและเพิ่งสำเร็จการศึกษามีความกระตือรือร้นในการทำงานทั้งด้านความคิดริเริ่มและพฤติกรรม จึงส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นไปได้โดยง่าย ส่วนทางด้านบุคลากรช่วงอายุ 56 ปีขึ้นไป แรงงใจในการทำงานด้านรายได้มีน้อยที่สุด อาจเนื่องมาจากเป็นกลุ่มบุคคลที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องรายได้แล้วเพราะสถานภาพปัจจุบันมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ตอบสนองทุกความต้องการได้ครบแล้วก็เป็นได้

ตาราง 10 ระดับความคิดเห็นสถานภาพด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มีต่อระดับแรงงใจในการปฏิบัติงาน

(n = 140)

แรงงใจในการทำงาน	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน		
	0 - 5 ปี	6 - 10 ปี	10 ปีขึ้นไป
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	4.29	4.3	4.24
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	4.1	4.13	4.12
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.1	4.1	4.11
ด้านความรับผิดชอบ	4.08	4.09	4.01
ด้านความก้าวหน้า	4.06	4.09	4.13
ด้านนโยบายและการบริหาร	4.11	4.13	4.17
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน	4.52	4.52	4.5
ความมั่นคงในการทำงาน	4.21	4.22	4.21
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.17	4.18	4.12
ด้านรายได้	3.93	3.96	3.89
ค่าเฉลี่ยรวม	4.16	4.17	4.15

จากตารางจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันโดยรวมมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันโดยช่วงอายุงานระหว่าง 6 - 10 ปี มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ 4.17 และช่วงอายุงาน 10 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือ 4.15 โดยแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี มีมากที่สุด อาจเนื่องมาจากความสัมพันธ์ที่เข้าร่วมปฏิบัติงานกันมาเป็นเวลานานจนทำให้เกิดความสนิทสนมกัน สถานภาพบุคลากรด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกัน อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมขององค์กรที่อยู่กันแบบพี่น้องจึงทำให้เกิดความสนิทสนมกันอย่างแน่นอน

ตาราง 11 ระดับความคิดเห็นสถานภาพด้านระดับการศึกษาที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
(n = 140)

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	4.15	4.34	4.28	3.7
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	3.91	4.2	4.12	2.83
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.95	4.19	4.1	2.66
ด้านความรับผิดชอบ	4.1	4.13	4.07	2.9
ด้านความก้าวหน้า	3.75	4.19	4.07	3
ด้านนโยบายและการบริหาร	4	4.2	4.14	2.5
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในหน่วยงาน	4.75	4.57	4.49	4.4
ความมั่นคงในการทำงาน	4.15	4.3	4.21	3.2
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.12	4.24	4.16	3.16
ด้านรายได้	3.4	4.06	3.95	2.1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.03	4.24	4.16	3.05

จากตาราง 11 จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันโดยรวมมีระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันโดยการศึกษาาระดับปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยแรงงูใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ 4.24และการศึกษาาระดับปริญญาเอก มีค่าเฉลี่ยแรงงูใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือ 3.05 โดยแรงงูใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานในระดับการศึกษาของบุคลากรระดับปริญญาตรีมีมากที่สุด อาจเนื่องมาจากเป็นกลุ่มบุคลากรประเภทสนับสนุนการสอนที่เมื่อปฏิบัติงานจะมีความเป็นกันเองในการทำงานไม่มีการกีดกันงานกันทำ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งปฏิบัติงานของตนสำเร็จก็จะช่วยอีกฝ่ายหนึ่งทำงานโดยมิได้เอ่ยปากร้องขอส่วนทางด้านบุคลากรการศึกษาระดับปริญญาเอก แรงงูใจในการทำงานด้านรายได้มีน้อยที่สุด อาจเนื่องมาจากเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิอย่างครบถ้วนอยู่แล้วจึงส่งผลให้มีรายได้ต่างๆเข้ามามากมายจากหลายช่องทางก็เป็นได้ จึงมิได้คำนึงถึงปัจจัยด้านรายได้เท่าที่ควร

ตาราง 12 ระดับความคิดเห็นสถานภาพด้านรายได้ที่มีต่อระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงาน

(n = 140)

แรงงูใจในการทำงาน	รายได้				
	น้อยกว่า 10,000 บาท	10,000 - 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	30,001 - 40,000 บาท	40,000 บาทขึ้นไป
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	4.1	4.3	4.3	4.23	3.8
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	4.33	4.13	4.15	4.33	2.88
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.08	4.12	4.12	4.19	3.16
ด้านความรับผิดชอบ	4.3	4.1	4.06	4.1	3.26
ด้านความก้าวหน้า	4.1	4.1	4.1	3.93	3.66
ด้านนโยบายและการบริหาร	4.25	4.14	4.12	4.2	3.33
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน	4.33	4.55	4.5	4.3	4.26
ความมั่นคงในการทำงาน	4.4	4.22	4.23	4.2	3.8
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.5	4.18	4.19	4.05	3.66
ด้านรายได้	3.7	3.95	4.03	3.86	2.86
ค่าเฉลี่ยรวม	4.21	4.18	4.18	4.14	3.47

จากตารางจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าบุคลากรที่รายได้แตกต่างกันโดยรวมมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันโดยบุคลากรที่มีรายได้ น้อยกว่า 10,000 บาทมีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ 4.21 และบุคลากรที่มีรายได้ 40,0001 บาท ขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือ 3.47 โดยแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในส่วนของรายได้บุคลากร น้อยกว่า 10,000 บาท อาจเนื่องมาจากบุคลากรมีความพึงพอใจกับสถานที่ในการทำงานรวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานที่มีให้อย่างครบครันทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างที่ตนเองต้องการ ส่วนทางด้านบุคลากรที่มีรายได้ 40,0001 บาท ขึ้นไปมีแรงจูงใจในการทำงานด้านรายได้ น้อยที่สุด อาจเนื่องมาจากด้วยอายุของตน ครอบครัวและความมั่นคงในหน้าที่การงานอยู่แล้ว เงินหรือรายได้จึงไม่ได้มีแรงจูงใจและสิ่งแรกที่คำนึงถึงมากนัก เพราะบุคลากรที่มีรายได้สูงระดับนี้จะต้องเป็นบุคลากรที่มีอายุมากและมีครอบครัวที่สมบูรณ์แบบอยู่แล้ว

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงในการปฏิบัติงานของบุคลากร

มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยจูงใจ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
ด้านความสำเร็จในการทำงาน	4.29	มากที่สุด
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	4.12	มาก
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.10	มาก
ด้านความรับผิดชอบ	4.07	มาก
ด้านความก้าวหน้า	4.08	มาก
รวม	4.13	มาก

จากตารางเมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.13 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือด้านความสำเร็จในการทำงานมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ย 4.29 รองลงมาคือด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ย 4.12 รองลงมาคือด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีระดับความคิดเห็น โดยเฉลี่ย 4.10 รองลงมาคือด้านความก้าวหน้ามีระดับความคิดเห็น

โดยเฉลี่ย 4.08 และน้อยที่สุดคือด้านความรับผิดชอบมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ย 4.07 โดยบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นด้านความสำเร็จในการทำงานมากที่สุด อาจเพราะความสำเร็จในการทำงานเป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ต่อไป เพราะหากงานออกมาตรงตามความต้องการของตนเองก็จะส่งผลให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจและมีความมุ่งมั่นที่ได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

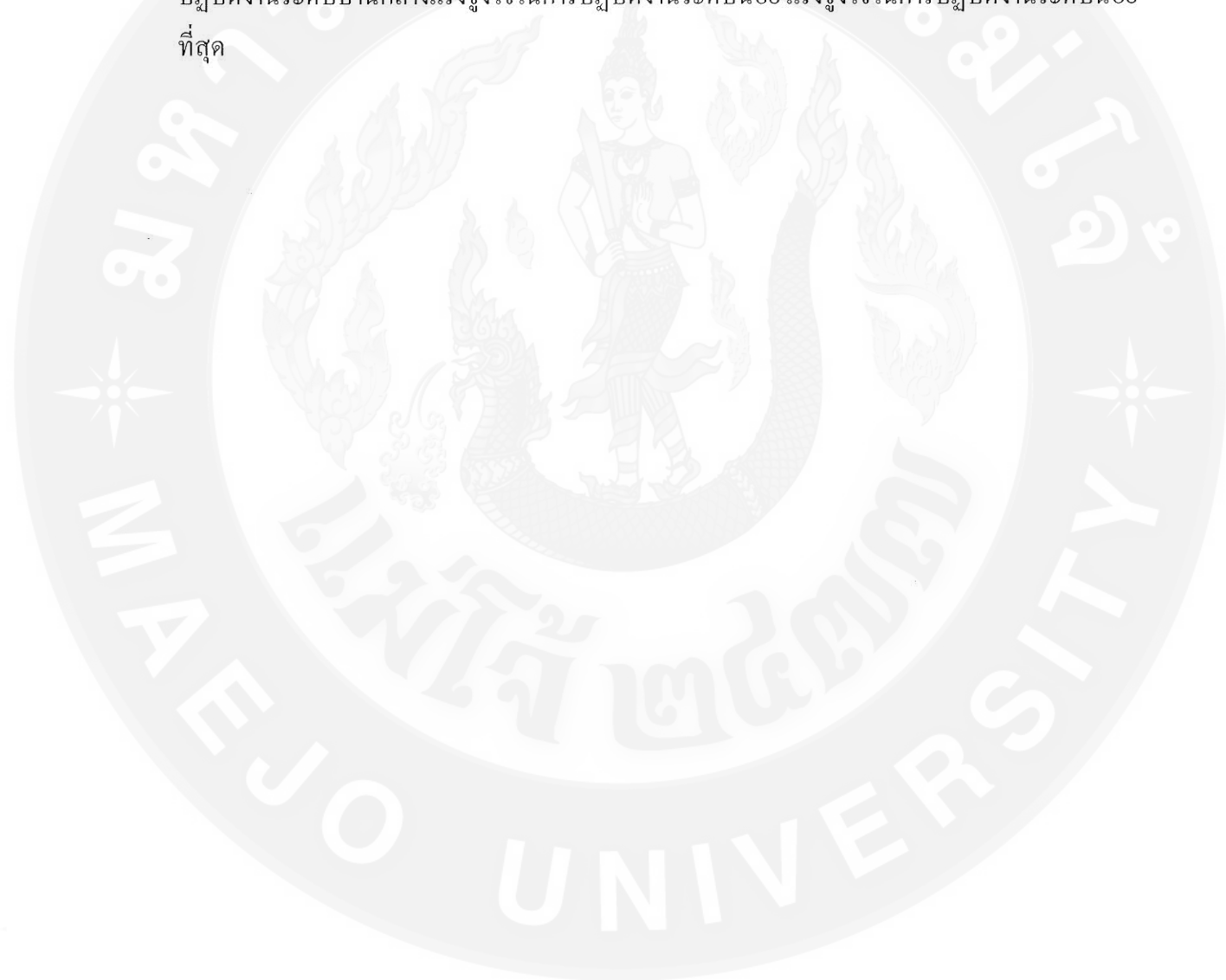
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยค้ำจุน	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน	4.52	มากที่สุด
ความมั่นคงในการทำงาน	4.44	มากที่สุด
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.43	มากที่สุด
ด้านนโยบายและการบริหาร	4.13	มาก
ด้านรายได้	3.94	มาก
รวม	4.29	มากที่สุด

จากตารางเมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานภาพรวมพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.29 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ย 4.52 รองลงมาคือความมั่นคงในการทำงานมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ย 4.44 รองลงมาคือด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ย 4.43 รองลงมาคือด้านนโยบายและการบริหารมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ย 4.13 และน้อยที่สุดคือด้านรายได้มีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ย 3.94 โดยบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นด้านความมั่นคงในการทำงานมากที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรต้องการองค์กรที่สามารถให้การดูแลและคุ้มครองไม่เพียงแต่ตนเองแต่ยังต้องรวมถึงครอบครัวของบุคลากรได้อีกด้วย เพราะอนาคตหากเจ็บป่วยก็มีองค์กรสามารถให้การช่วยเหลือครอบครัวและตัวบุคลากรได้

ค่าเฉลี่ยปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูงในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจิตใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วยหัวข้อย่อยดังต่อไปนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงานด้านการได้รับความยอมรับนับถือด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติด้านความรับผิดชอบในงานด้านความก้าวหน้าในการทำงานโดยวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นแยกเป็น 5 ระดับคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมากที่สุดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลางแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับน้อย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับน้อยที่สุด



ตาราง 15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

(n = 140)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ด้านความสำเร็จในการทำงาน							
ความสำเร็จในการทำงานเป็นแรงกระตุ้นทำให้เกิด	73	62	5			4.48	มากที่สุด
ความเต็มใจในการทำงานครั้งต่อไป	(52.14)	(44.28)	(3.57)				
ความภูมิใจในความสำเร็จของงาน	60	75	5			4.39	มากที่สุด
	(42.85)	(53.57)	(3.57)				
ผู้บังคับบัญชาแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จของงาน	45	66	29			4.11	มาก
	(32.14)	(47.14)	(20.71)				
ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้	49	77	14			4.25	มากที่สุด
ตามที่ตนเองต้องการเพื่อให้งานสำเร็จ	(35)	(55)	(10)				
การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุ	53	62	25			4.19	มาก
วัตถุประสงค์	(37.85)	(44.28)	(17.85)				

จากตารางปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.29 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นแรงกระตุ้นทำให้เกิดความเต็มใจในการทำงานครั้งต่อไปมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.48 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 52.14 รองลงมา คือ ความภูมิใจในความสำเร็จของงาน มีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 4.39 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมาก จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 53.57 รองลงมา คือ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ตามที่ตนเองต้องการเพื่อให้งานสำเร็จ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.25 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมาก จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 รองลงมา คือ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุวัตถุประสงค์ มีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 4.19 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมาก จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 44.28 รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จของงาน มีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 4.11 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมาก จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 47.14 ตามลำดับโดยหัวข้อความสำเร็จในการทำงานเป็นแรงกระตุ้นทำให้เกิดความเต็มใจในการทำงานครั้งต่อไปมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามที่ตนเองต้องการ ส่วนหัวข้อผู้บังคับบัญชาแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จของงาน มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรไม่สนใจต่อคำชื่นชมของหัวหน้ามากนัก ผลงานที่ออกมาเป็นตัวพิสูจน์มากกว่า

ตาราง 16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับนับถือ

(n = 140)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ							
การได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ	33 (23.57)	50 (35.71)	48 (34.28)	9 (6.42)		3.77	มาก
การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา	68 (48.57)	48 (34.28)	24 (17.14)			4.28	มากที่สุด
การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	64 (45.71)	52 (37.14)	24 (17.14)			4.29	มากที่สุด

จากตารางปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.12 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.29 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 45.71 รองลงมา คือ การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.28 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมาก จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 48.57 รองลงมา คือ การได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 3.77 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 ตามลำดับโดยหัวข้อการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดอาจเป็นเพราะการได้รับความไว้วางใจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่รวมถึงมีอิสระในการตัดสินใจต่างๆจึงส่งผลให้เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ ส่วนหัวข้อการได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรไม่ได้ต้องการที่จะให้คนอื่นชื่นชมหรือยกย่องตนเองมากนัก เพียงแต่ยึดว่าปฏิบัติงานหน้าที่ของตนเองให้ได้ดีที่สุดก็เพียงพอ

ตาราง 17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

(n = 140)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ						3.97	มาก
การได้ปฏิบัติงานตรงตามความต้องการ	34 (24.28)	75 (53.57)	26 (18.57)	5 (3.57)			
การได้ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถของตน	52 (37.14)	64 (45.71)	19 (13.57)	5 (3.57)		4.16	มาก
การได้ปฏิบัติงานที่มีรูปแบบการจัดการอย่างเป็นระบบ	57 (40.71)	50 (35.71)	19 (13.57)	9 (6.42)	5 (3.57)	4.03	มาก
การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่สำคัญจาก ผู้บังคับบัญชา	60 (42.85)	66 (47.14)	14 (10)			4.32	มากที่สุด
การได้เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการร่วมปฏิบัติงาน กับหน่วยงานอื่น	50 (35.71)	52 (37.14)	38 (27.14)			4.08	มาก
การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญและมีเกียรติ	50 (35.71)	57 (40.71)	24 (17.14)	5 (3.57)	4 (2.85)	4.00	มาก

จากตารางปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.10 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่สำคัญจากผู้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.32 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมาก จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 47.14 รองลงมา คือ การได้ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถของตน มีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 4.16 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมาก จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 45.71 รองลงมา คือ การได้เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น มีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 4.08 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 37.14 รองลงมา คือ การได้ปฏิบัติงานที่มีรูปแบบการจัดการอย่างเป็นระบบ มีระดับความเห็นมาก โดยเฉลี่ย 4.03 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 40.71 รองลงมา คือการได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญและมีเกียรติมีระดับความเห็นมาก โดยเฉลี่ย 4.00 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 40.71 รองลงมาคือ การได้ปฏิบัติงานตรงตามความต้องการ มีระดับความเห็นมาก โดยเฉลี่ย 3.97 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 53.75 ตามลำดับ โดยหัวข้อการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่สำคัญจากผู้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดอาจเป็นเพราะบุคลากรสามารถพิสูจน์ตนเองโดยการใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อให้การทำงานออกมามีผลดีที่สุดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ส่วนหัวข้อการได้ปฏิบัติงานตรงตามความต้องการ มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรไม่เลือกงานที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานได้ทุกรูปแบบ อีกทั้งยังเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในรูปแบบงานที่แปลกใหม่อีกด้วย

ตาราง 18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความรับผิดชอบ

(n = 140)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ด้านความรับผิดชอบ						4.01	มาก
การได้รับผิดชอบงานตรงตามที่ตนเองคาดหวัง	26 (18.57)	90 (64.28)	24 (17.14)				
การได้รับผิดชอบงานและปฏิบัติงานร่วมกับ หน่วยงานอื่น	27 (19.28)	81 (57.85)	32 (22.85)			3.96	มาก
การได้รับผิดชอบงานจากผู้บริหารระดับสูง	55 (39.28)	43 (30.71)	42 (30)			4.09	มาก
การได้ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามที่กำหนด	77 (55)	39 (27.85)	24 (17.14)			4.37	มาก
การได้รับผิดชอบงานในปริมาณที่เหมาะสม	58 (41.42)	44 (31.42)	14 (10)	19 (13.57)	5 (3.57)	3.92	มาก

จากตารางปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.07 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การได้ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามที่กำหนดมีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 4.37 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 55 รองลงมา คือ การได้รับผิดชอบงานจากผู้บริหารระดับสูงมีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 4.09 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 39.28 รองลงมา คือ การได้รับผิดชอบงานตรงตามที่ตนเองคาดหวัง มีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 4.01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุดจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 64.28 รองลงมา คือ การได้รับผิดชอบงานและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นมีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 3.96 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุดจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 57.85 รองลงมา คือ การได้ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามที่กำหนด มีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 3.92 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุดจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 41.42 ตามลำดับโดยหัวข้อการได้ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามที่กำหนด มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดอาจเป็นเพราะบุคลากรไม่ต้องการให้เกิดความล่าช้าในการทำงานเพราะจะทำให้ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องต่อไป ส่วนหัวข้อการได้รับผิดชอบงานในปริมาณที่เหมาะสมมีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรสามารถจัดการกับเวลาและปริมาณงานที่มากเกินไปได้อย่างดีหัวข้อดังกล่าวจึงมีระดับแรงจูงใจน้อยที่สุด

ตาราง 19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความก้าวหน้า

(n = 140)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ด้านความก้าวหน้า							
ความเสมอภาคในการได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	66 (47.14)	40 (28.57)	20 (14.28)	14 (10)		4.13	มาก
การได้เลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถจากผลงานที่ปรากฏ	51 (36.42)	51 (36.42)	29 (20.71)	9 (6.42)		4.03	มาก
การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	54 (38.5)	58 (41.42)	28 (20)			3.80	มาก
การได้ปฏิบัติงานที่เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ	51 (36.42)	47 (33.57)	38 (27.14)	4 (2.85)		4.03	มาก
การได้รับการอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ	62 (44.28)	40 (28.57)	24 (17.14)	14 (10)		4.07	มาก

จากตารางปัจจัยด้านความก้าวหน้า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.08 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเสมอภาคในการได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.13 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 47.14 รองลงมา คือ การได้รับการอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ มีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 4.07 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุดจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 44.28 ลำดับต่อมาคือค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ การได้เลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถจากผลงานที่ปรากฏและการได้ปฏิบัติงานที่เพิ่มพูนความรู้ความสามารถโดยการได้เลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถจากผลงานที่ปรากฏมีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 4.03 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดมีสองระดับคือระดับมากที่สุดและระดับมาก จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 36.42 ต่อมาการได้ปฏิบัติงานที่เพิ่มพูนความรู้ความสามารถโดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุดจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 36.42 รองลงมา คือ การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 3.80 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุดจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 41.42 ตามลำดับโดยหัวข้อความเสมอภาคในการได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรต้องการโอกาสในการได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น การได้รับทุนการศึกษา การได้รับโอกาสในการอบรมสัมมนา เป็นต้น ส่วนหัวข้อการได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นมีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรบางส่วนมีความสุขกับการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและอาจมองว่าทำให้สิ้นเปลืองเมื่อเทียบกับสิ่งที่ได้รับกลับมา

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยปัจจัยคำจูงในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาโธมอร์

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคำจูงในการปฏิบัติงานประกอบด้วยหัวข้อย่อยดังต่อไปนี้ ด้านนโยบายและการบริหาร, ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน, ความมั่นคงในการทำงาน, ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน, ด้านรายได้ โดยวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นแยกเป็น 5 ระดับคือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมากที่สุดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลางแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับน้อย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับน้อยที่สุด

ตาราง 20 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านนโยบายและการบริหาร

(n = 140)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ด้านนโยบายและการบริหาร							
การได้รับนโยบายที่ชัดเจนเพื่อการปฏิบัติงาน	50 (35.71)	65 (46.42)	20 (14.28)	5 (3.57)		4.12	มาก
การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงาน	50 (35.71)	63 (45)	27 (19.28)			4.15	มาก
ความเข้าใจต่อหน้าที่ของตนตามนโยบายขององค์กร	57 (40.71)	61 (43.57)	13 (9.28)	5 (3.57)	4 (2.85)	4.39	มากที่สุด
นโยบายที่กำหนดสามารถนำไปปฏิบัติงานที่ดีได้	51 (36.42)	61 (43.57)	23 (16.42)	5 (3.57)		4.12	มาก

จากตารางปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเข้าใจต่อหน้าที่ของตนตามนโยบายขององค์กรมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.39 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมาก จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 43.57 รองลงมา คือการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานมีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 4.15 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 45 ลำดับต่อมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือการได้รับนโยบายที่ชัดเจนเพื่อการปฏิบัติงานและนโยบายที่กำหนดสามารถนำไปปฏิบัติงานที่ดีได้มีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 4.12 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 43.57 ต่อมา การได้รับนโยบายที่ชัดเจนเพื่อการปฏิบัติงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 46.42 โดยหัวข้อการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดอาจเป็นเพราะบุคลากรต้องการเวทีหรือโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและรูปแบบการทำงานขององค์กรอันจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่วนหัวข้อการได้รับนโยบายที่ชัดเจนเพื่อการปฏิบัติงานและนโยบายที่กำหนดสามารถนำไปปฏิบัติงานที่ดีได้มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของแต่ละหน่วยงาน แต่ละสำนักได้ตามที่ตนเองต้องการเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

ตาราง 21 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน

(n = 140)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน							
ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา	80 (57.14)	41 (29.28)	19 (13.57)			4.40	มากที่สุด
ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	89 (63.57)	46 (32.85)	5 (3.57)			4.55	มากที่สุด
ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนในการทำงานเป็นอย่างดี	85 (60.71)	46 (32.85)	9 (6.42)			4.51	มากที่สุด
การปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างดี	74 (52.85)	61 (43.57)	5 (3.57)			4.46	มากที่สุด
บุคลากรในหน่วยงานมีความสามัคคีปรองดอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี	89 (63.57)	41 (29.28)	10 (7.14)			4.49	มากที่สุด

จากตารางปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.43 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.55 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 63.57 รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนในการทำงานเป็นอย่างดี มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.51 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 60.71 รองลงมา คือ บุคลากรในหน่วยงานมีความสามัคคีปรองดอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.49 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุดจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 63.57 รองลงมา คือ การปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างดี มีระดับความเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.46 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุดจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 52.85 รองลงมาคือ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา มีระดับความเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.40 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุดจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 ตามลำดับโดยหัวข้อความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดอาจเป็นเพราะความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีความสุขในการทำงาน ส่วนหัวข้อความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชามีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรมีความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าหัวหน้าจึงทำให้บุคลากรมองว่าความสัมพันธ์กับหัวหน้ามีความสำคัญน้อยกว่ากลุ่มบุคลากรระดับเดียวกันก็เป็นได้

ตาราง 22 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านมั่นคงในการทำงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ความมั่นคงในการทำงาน	79	42	19			4.49	มากที่สุด
ผู้บังคับบัญชาให้การช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ต่างๆ	(56.42)	(30)	(13.57)				
ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน	71	45	24			4.39	มากที่สุด
	(50.71)	(32.14)	(17.14)				
ความเป็นธรรมในการการประเมินผลการปฏิบัติงาน	88	28	24			4.48	มากที่สุด
	(62.85)	(20)	(17.14)				
ความเชื่อมั่นในความมั่นคงขององค์กร	69	47	24			4.37	มากที่สุด
	(49.28)	(33.57)	(17.14)				
ครอบครัวได้รับการดูแลด้านสวัสดิการต่างๆจาก องค์กร	78	50	10			4.41	มากที่สุด
	(55.71)	(35.71)	(7.14)				

จากตารางปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บังคับบัญชาให้การช่วยเหลือในการปฏิบัติงานต่างๆมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.49 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 56.42 รองลงมา คือ ความเป็นธรรมในการการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.48 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 62.85 รองลงมา คือ ครอบคลุมได้รับการดูแลด้านสวัสดิการต่างๆจากองค์กรมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.41 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 55.71 รองลงมา คือ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีระดับความเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.39 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 50.71 รองลงมาคือ ความเชื่อมั่นในความมั่นคงขององค์กร มีระดับความเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.37 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 49.28 ตามลำดับโดยหัวข้อผู้บังคับบัญชาให้การช่วยเหลือในการปฏิบัติงานต่างๆ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดอาจเป็นเพราะหากหัวหน้างานให้การช่วยเหลือและปรึกษากับผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเองจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความตระหนักในความสำคัญของตนเองและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่วนหัวข้อความเชื่อมั่นในความมั่นคงขององค์กรมีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรตระหนักดีอยู่แล้วว่าองค์กรรูปแบบสถานศึกษามีความมั่นคงที่ชัดเจน ฉะนั้นจึงให้ความสำคัญในหัวข้อดังกล่าวน้อย

ตาราง 23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน							
ห้องทำงานที่เป็นส่วนตัวในการทำงาน	55 (39.28)	49 (35)	36 (25.71)			4.13	มาก
สถานที่ทำงานตั้งอยู่ในสถานที่ที่การคมนาคมขนส่งสะดวก	61 (43.57)	43 (30.71)	36 (25.71)			4.61	มากที่สุด
สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมีความเพียงพอ	77 (55)	48 (34.28)	15 (10.71)			4.45	มากที่สุด
ความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งชีวิตและทรัพย์สิน	68 (48.57)	52 (37.14)	20 (14.28)			4.32	มากที่สุด
สภาพแวดล้อมในการทำงานถูกสุขลักษณะ	74 (52.85)	58 (41.42)	8 (5.71)			4.46	มากที่สุด
เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส	96 (68.57)	30 (21.42)	14 (10)			4.57	มากที่สุด

จากตารางปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 4.43 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าสถานที่ทำงานตั้งอยู่ในสถานที่ที่การคมนาคมขนส่งสะดวกมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.61 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 43.57 รองลงมา คือ เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.57 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 68.57 รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานถูกสุขลักษณะมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.46 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 52.85 รองลงมา คือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมีความเพียงพอ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.45 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 55 รองลงมาคือ ความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งชีวิตและทรัพย์สิน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.32 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุดจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 48.57 รองลงมาคือ ห้องทำงานที่เป็นส่วนตัวในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 4.13 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุดจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 39.28 ตามลำดับโดยหัวข้อสถานที่ทำงานตั้งอยู่ในสถานที่ที่การคมนาคมขนส่งสะดวกมีระดับความคิดเห็นมากที่สุดอาจเป็นเพราะปัจจุบันการเดินทางเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นหากที่ทำงานมีการคมนาคมขนส่งสะดวกและรวดเร็วจะส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในการเดินทางมาทำงาน ส่วนหัวข้อห้องทำงานที่เป็นส่วนตัวในการทำงานมีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรต้องการการทำงานที่เปรียบเสมือนรูปแบบการประชุม อันจะส่งผลให้การแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงานเป็นไปได้ง่ายและรวดเร็ว

ตาราง 24 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านรายได้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
ด้านรายได้	58	39	24	10	9		
รายได้ที่มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ	(41.42)	(27.85)	(17.14)	(7.14)	(6.42)	3.89	มาก
รายได้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	72	30	24	5	9	3.99	มาก
รายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ	(50)	(21.42)	(17.14)	(3.57)	(6.42)		
สวัสดิการและเงินช่วยเหลือที่มีความเหมาะสม	58	35	23	15	9	3.87	มาก
	(41.42)	(25)	(16.42)	(10.71)	(6.42)		
เงินสนับสนุนหรือค่าใช้จ่ายในการทำกิจกรรมต่างๆ	58	44	9	24	5	3.92	มาก
	(41.42)	(31.42)	(6.42)	(17.14)	(3.57)		
เงินสนับสนุนหรือค่าใช้จ่ายในการทำกิจกรรมต่างๆ	53	49	19	19		3.98	มาก
	(37.85)	(35)	(13.57)	(13.57)			

จากตารางปัจจัยด้านรายได้ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายได้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยเฉลี่ย 3.99 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา คือ เงินสนับสนุนหรือค่าใช้จ่ายในการทำกิจกรรมต่างๆ มีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 3.98 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 37.85 รองลงมา คือ สวัสดิการและเงินช่วยเหลือที่มีความเหมาะสมมีระดับความคิดเห็นมาก โดยเฉลี่ย 3.92 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 41.42 รองลงมาคือรายได้ที่มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ มีระดับความเห็นมาก โดยเฉลี่ย 3.89 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุด จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 41.42 รองลงมาคือ รายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ มีระดับความเห็นมาก โดยเฉลี่ย 3.87 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบมากที่สุดที่ระดับมากที่สุดจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 41.42 ตามลำดับโดยหัวข้อรายได้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีระดับความคิดเห็นมากที่สุดอาจเป็นเพราะบุคลากรมองว่าผู้ที่มีความรู้ความสามารถทั้งวิทยุและคุณวุฒิที่โดดเด่นก็ควรที่จะได้รับรายได้และค่าตอบแทนที่คุ้มค่ากับการปฏิบัติงาน ส่วนหัวข้อรายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติมีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรมองว่าปริมาณงานที่มากหรือน้อยมิได้มีมาตลอดและเป็นประจำ ซึ่งลักษณะการปฏิบัติงานของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันไปรูปแบบงานจึงมีในปริมาณมากหรือน้อยแล้วแต่ช่วงเวลา

สรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยที่มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุดประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1.ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน 2.ด้านความมั่นคง 3.ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4.ด้านความสำเร็จในการทำงาน

ตอนที่ 3 การบริหารจัดการแรงจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่

การบริหารจัดการแรงจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยใช้เครื่องมือใน

การศึกษา คือ การประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหาร 2 คน อาจารย์ 4 คน และบุคลากร 4 คนเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมประชุม คือ 1. ผู้บริหารที่มีความเกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคล 2. อาจารย์จากคณะ 3. บุคลากรที่จากหน่วยงานผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีปัจจัยที่มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด 4 ปัจจัย และอีก 6 ปัจจัยอยู่ในระดับมากคือ 1.ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน 2.ด้านความมั่นคง 3.ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4.ด้านความสำเร็จในการทำงาน 5.ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 6.ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 7.ด้านความรับผิดชอบ 8.ด้านความก้าวหน้า 9.ด้านนโยบายและการบริหาร 10.ด้านรายได้

โดยผู้วิจัยได้ใช้ทั้ง 10 ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานเป็นหัวข้อในการประชุมกลุ่มย่อย เรื่อง “การบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน” โดยนำเสนอ 3 ตอน 1.ประเด็นด้านยุทธศาสตร์ 2.ประเด็นด้านกลยุทธ์ 3.ประเด็นด้านโครงการกิจกรรม ผลการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ “การบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน”
2. แผนกลยุทธ์ การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัยหลัก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ความมั่นคง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน

2.1 กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน

การส่งเสริมความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการของบุคลากรในองค์กรให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อจะให้เกิดผลในด้านของการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพราะรูปแบบความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการจะทำให้บุคลากรในองค์กรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและกล้าที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นอีกกระบวนการหนึ่งในการธำรงรักษามูลค่าไว้ โดยความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการจะเป็นอีกมิติหนึ่งที่ทำให้บุคลากรกล้าพูดในสิ่งที่ตนเองรู้สึกหรือสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจ อันจะหาทางออกร่วมกันได้อย่างทันเวลา

2.2 กลยุทธ์ความมั่นคงในชีวิตและงาน

การส่งเสริมให้เกิดสวัสดิการแก่ครอบครัวบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นแบบแผนที่ชัดเจน เช่น เหตุการณ์อนาคตเราไม่อาจจะสามารถคาดการณ์ได้ว่าคนในครอบครัวของเราจะต้องเข้ารับการรักษาดูที่โรงพยาบาลเมื่อใด สวัสดิการแก่คนในครอบครัวนั้นจะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงเหมือนเป็นส่วนหนึ่งในครอบครัวขององค์กร

2.3 กลยุทธ์สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ทำเลที่ตั้งและการคมนาคมที่สะดวกสบายในการมาปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ เพราะปัจจุบันปริมาณประชากรที่เพิ่มขึ้นรวมถึงอัตราค่าครองชีพในส่วนของเชื้อเพลิงที่ปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องส่งผลให้บุคลากรมองหาสถานที่ปฏิบัติงานที่ใกล้บ้านของตนเอง แต่อย่างไรก็ตามการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้ร่มรื่นและดูเป็นธรรมชาติก็เป็นสิ่งหนึ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่นึกถึง ด้วยมลพิษที่เพิ่มมากขึ้นทุกวันทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงทำให้บุคลากรใส่ใจต่อสุขภาพเพิ่มมากขึ้น หากองค์กรที่มีการจัดภูมิทัศน์โดยเน้นความร่มรื่นจากธรรมชาติก็เป็นสิ่งดึงดูดและทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะหากสมองปลอดโปร่งก็จะช่วยเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถอีกด้วย

2.4 กลยุทธ์ความสำเร็จในการทำงาน

ความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะหากผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานด้วยจิตใจที่รู้สึกถูกกดดันหรือถูกบังคับจะส่งผลกระทบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้การสร้างความสำเร็จในการทำงานมิได้มองเพียงแค่ทำงานเสร็จตามต้องการหรือไม่เท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงการให้โอกาสบุคลากรได้มีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงาน ซึ่งจะเป็นแนวปฏิบัติที่ตนเองต้องทำตาม หากขั้นตอนหรือรูปแบบการทำงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถูกบีบบังคับจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจต่อความสำเร็จของงาน

2.5 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับการยอมรับนับถือในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษานับว่าเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นสถานที่ซึ่งรวบรวมผู้ที่มีความเชี่ยวชาญมีความรู้ความสามารถดังนั้นจึงควรที่จะสนับสนุนให้เกิดการยอมรับนับถือทั้งในองค์กรและนอกองค์กร อันจะส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจและความภาคภูมิใจในวิชาชีพของตนเอง

2.6 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

การปฏิบัติงานที่ตรงตามความต้องการและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานย่อมเป็นผลดีต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กรซึ่งทำให้ปฏิบัติงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มที่โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถดึงเอาความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญต่างๆที่มีอยู่เข้ามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ขึ้นมาได้ ส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อองค์กรอย่างเต็มที่และบุคลากรมีความสุขและเต็มใจปฏิบัติงาน

2.7 ด้านความรับผิดชอบ

การมอบหมายงานที่ตรงตามความรู้สามารถหรืองานที่ทำทายนจะส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานนั้นได้อย่างเต็มที่และรู้สึกถึงความท้าทายจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานและเกิดความกระหายที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอๆ

2.8 ด้านความก้าวหน้า

การส่งเสริมความก้าวหน้าและการสนับสนุนการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคลากรทุกคนในองค์กร เพราะมนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าขึ้นเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นองค์กรควรวางแผนและมีการสนับสนุนบุคลากรที่ชัดเจน เพราะบุคลากรจะสามารถเห็นการเจริญเติบโตของตนเองในอีก 5 ปี หรือ 10 ปี ข้างหน้าได้

2.9 ด้านนโยบายและการบริหาร

นโยบายการบริหารและการบริหารนับว่าเป็นหัวใจหลักในการกำหนดทิศทางของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าหากนโยบายที่ถูกกำหนดไม่ตรงตามบริบทขององค์กรจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรไม่ต้องการที่จะปฏิบัติตาม อีกทั้งยังทำให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและบุคลากรไม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ดังนั้นควรที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนแสดงความคิดเห็นและทิศทางต่างๆ เกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร

2.10 ด้านรายได้

รายได้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่บุคลากรต่างนึกถึง เมื่อเทียบกับความรู้ความสามารถของตนเองผู้ที่มีความเชี่ยวชาญมากก็ต้องการรายได้ที่มากขึ้นเป็นปกติ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นควรปรับให้เหมาะสมกับสภาพรูปแบบเศรษฐกิจในช่วงนั้นๆ ด้วย เพราะเมื่อใดที่บุคลากรมีการะหนี้สินเพิ่มขึ้นและรายได้ที่มีอยู่ไม่เพียงพอจะทำให้บุคลากรมองหาแหล่งรายได้ใหม่ที่สูงขึ้น

3. การจัดทำโครงการหรือกิจกรรมเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมตามยุทธศาสตร์

3.1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน

3.1.1 โครงการละลายพฤติกรรม เช่น การจัดกิจกรรม walk rally โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ทำร่วมกันโดยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีและความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการเพิ่มมากขึ้น

3.1.2 โครงการปรับทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมี ทิศทางและเข้าใจวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยร่วมกัน โดยมีการจัดประชุมบุคลากรทุกๆไตรมาส หรือ ประชุมกลางปีการศึกษา เป็นต้น

3.1.3 โครงการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและผลงานออกมาตรงตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงควรส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่ม มากขึ้น อีกทั้งจะยังทำให้ลดช่องว่างในการทำงานอีกด้วย ได้แก่ กีฬาบุคลากร กิจกรรมเชื่อม ความสัมพันธ์ที่เน้นการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

3.2 ด้านความมั่นคง

3.2.1 โครงการส่งเสริมสวัสดิการบุคลากร ควรปรับเปลี่ยนและเพิ่ม สวัสดิการให้แก่ครอบครัวของบุคลากร ทั้งพ่อแม่ คู่สมรส และลูก ให้สอดคล้องกับสภาพ เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้บุคลากรรู้สึกถึงความใส่ใจและการดูแลจาก มหาวิทยาลัย โดยสโมสรบุคลากรซึ่งเป็นตัวแทนของบุคลากรในมหาวิทยาลัยอาจเป็นส่วนช่วยใน การขับเคลื่อนหรือผลักดันสวัสดิการต่างๆที่บุคลากรต้องการ

3.2.2 โครงการบุคลากรสัมพันธ์เช่น กิจกรรมเยี่ยมเยียนยามคลอดลูก หรือเยี่ยมเยียนเวลาเจ็บป่วยกิจกรรมที่ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ของบุคลากร เพื่อให้มีความเป็น กลุ่มก้อนที่สนิทสนมเฉพาะในหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรรู้สึกมีความสำคัญในสังคมกลุ่มย่อย หรือ การยกย่องบุคลากรในการได้รับรางวัลต่างๆ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกได้รับการเอาใจใส่และมีส่วน สำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย

3.2.3 การประชุมเพื่อร่างนโยบายจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับสูง เพื่อให้ มหาวิทยาลัยก้าวเดินไปพร้อมกันโดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมจึงควรที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการทำงานต่างๆ หากนโยบายขององค์กรมาจากความคิดเห็นของ คนในองค์กรจะทำให้ทุกคนเชื่อมั่นนโยบายนั้นและปฏิบัติตามได้โดยไม่ต้องบังคับหรือมีกฎเกณฑ์ ใดๆมากำหนด

3.3 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3.3.1 โครงการปรับภูมิทัศน์องค์กรตามทัศนคติผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิด ความสบายใจและปลอดโปร่งในการทำงาน อันจะส่งผลให้เกิดความคิดใหม่ๆขึ้น ดังนั้นควรจัด กิจกรรมเพื่อร่วมกันพัฒนาภูมิทัศน์เพื่อให้ตรงตามสภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน

3.3.2 โครงการส่งเสริมการปฏิบัติงานท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เป็นสุข ทางมหาวิทยาลัยอาจมีการจัดสภาพแวดล้อมส่วนใดส่วนหนึ่งเป็นมุมทำงานที่อยู่ท่ามกลางธรรมชาติ โดยมุมนี้เน้นเป็นมุมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากกว่าที่จะปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

3.3.3 โครงการส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ส่งเสริมและจัดการอบรมให้บุคลากรรับทราบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานต่างๆ เช่น หากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดขึ้น อาทิ ไฟไหม้ หรือ แผ่นดินไหว บุคลากรจะสามารถเอาตัวรอดและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานได้

3.4 ด้านความสำเร็จในการทำงาน

3.4.1 สร้างเวทีให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ควรส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายทำแผนการประชุมหรือเวทีแสดงความคิดเห็นเป็นระยะเวลาต่อเนื่องหรือทุกๆ ไตรมาส เพื่อที่จะสร้างรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยจะส่งผลให้บุคลากรรู้สึกถึงความสำเร็จที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนด

3.4.2 โครงการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ควรจัดอบรมกิจกรรม หรือสัมมนาเพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถของบุคลากรตามที่บุคลากรต้องการ โดยไม่จำเป็นต้องตรงตามหน้าที่หรือลักษณะงานที่ปฏิบัติก็ได้ เพื่อให้เกิดความสามารถใหม่ๆ และสิ่งที่ท้าทายเพิ่มมากขึ้น

3.4.3 โครงการ The Best of the year กิจกรรมบุคลากรดีเด่นในแต่ละภาคการศึกษา เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความภาคภูมิใจในการทำงานของตนเอง โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนของอาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนการสอน

3.5 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

3.5.1 มอบหมายงานที่มีความท้าทายและมีความสำคัญต่อองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นคนรับผิดชอบ

3.5.2 โครงการเชิดชูบุคลากรทางการศึกษาดีเด่น โดยประชาสัมพันธ์ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเกี่ยวกับคุณงามความดีที่ได้ทำ

3.6 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

3.6.1 โครงการออกแบบลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยรวบรวมบุคลากรทุกหน่วยงานเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นและออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงานร่วมกัน

3.6.2 โครงการพัฒนาคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและปรับตัวต่อสภาพงานที่เปลี่ยนไปในยุคปัจจุบันได้อย่างคล่องตัว

3.7 ด้านความรับผิดชอบ

3.7.1 โครงการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความรับผิดชอบในการทำงาน เช่น กิจกรรมกลุ่มที่ต้องปฏิบัติงานกันเป็นทอดๆ

3.8 ด้านความก้าวหน้า

3.8.1 โครงการอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถตามวิชาชีพเฉพาะทางให้เข้มข้น

3.8.2 โครงการสนับสนุนเพื่ออบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จะสามารถนำมาประยุกต์ในการทำงานได้

3.9 ด้านนโยบายและการบริหาร

3.9.1 โครงการส่งเสริมนโยบายการบริหาร เช่น จัดกิจกรรม Brain Storm เพื่อระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กร

3.9 ด้านรายได้

3.10.1 โครงการส่งเสริมรายได้ โดยทางองค์กรสามารถจัดอบรมความรู้ความสามารถใหม่ให้กับบุคลากรอื่นที่ซึ่งจะสามารถนำไปเป็นอาชีพเสริมได้

3.10.2 โครงการตลาดนัด องค์กรจัดสถานที่หรือตลาดนัดไว้ให้บุคลากรอื่นที่ซึ่งสามารถขายของตามที่ตนเองต้องการได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดทั้งสิ้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการบริหารแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น มีวัตถุประสงค์ที่ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ และ 2. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามจำนวน 140 ชุด และการศึกษาการบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการศึกษา คือ การประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) จำนวน 10 ท่าน

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล คือ บุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สนับสนุนการสอน จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 47.85 เพศหญิง จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 64.28 อายุระหว่าง 26 – 35 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 51.42 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 42.85 ระดับการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 66.42 รายได้ระหว่าง 10,000 – 20,000 บาท จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 68.57

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ตำแหน่ง เพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และรายได้ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้ ดังนี้

1. เพศ โดยสถานภาพด้านเพศที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งเพศหญิงมีมากกว่าเพศชาย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เพราะเพศหญิงที่มีมากกว่าเพศชายจึงทำให้สัจคมในการพูดคุยและการปฏิบัติงานเป็นไปได้

อย่างเรียบง่าย เพราะการเป็นเพศเดียวกันเข้าใจในเรื่องของนิสัยในคอซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี จึงทำให้การทำงานเป็นไปด้วยดี

2. ตำแหน่ง โดยสถานภาพด้านตำแหน่งที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งตำแหน่งอาจารย์ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเพราะการได้ร่วมมือกันทำงานต่างๆของมหาวิทยาลัยทำให้อาจารย์ในแต่ละสาขาแต่ละคณะได้ใกล้ชิดและรู้จักกันเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการเกิดขึ้นอย่างไม่รู้ตัว

3. อายุ โดยสถานภาพด้านอายุที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งช่วงอายุ น้อยกว่า 25 ปี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เพราะบุคลากรที่อายุน้อยและเพิ่งสำเร็จการศึกษามีความกระตือรือร้นในการทำงานทั้งด้านความคิดริเริ่มและพฤติกรรม จึงส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นไปได้อย่างง่ายดาย

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งบุคลากรอายุงาน 6 – 10 ปี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เพราะความสัมพันธ์ที่ได้ร่วมปฏิบัติงานกันมาเป็นเวลานานจนทำให้เกิดความสนิทสนมกัน สถานภาพบุคลากรด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกัน อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมขององค์กรที่อยู่กันแบบพี่น้องจึงทำให้เกิดความสนิทสนมกันอย่างแนบแน่น

5. ระดับการศึกษา โดยสถานภาพด้านระดับการศึกษาที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งบุคลากรระดับการศึกษาปริญญาตรี ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เพราะเป็นกลุ่มบุคลากรประเภทสนับสนุนการสอนที่เมื่อปฏิบัติงานจะมีความเป็นกันเองในการทำงานไม่มีการกีดกันกันทำ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งปฏิบัติงานของตนสำเร็จก็จะช่วยอีกฝ่ายหนึ่งทำงานโดยมิได้เอ่ยปากร้องขอ

6. รายได้ โดยสถานภาพด้านรายได้ที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งบุคลากรที่มีรายได้ น้อยกว่า 10,000 บาท ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เพราะบุคลากรมีความพึงพอใจกับสถานที่ในการทำงานรวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานที่มีให้อย่างครบครันทำให้การทำงานเป็นไปอย่างที่ตนเองต้องการ

ตอนที่ 2 ปัจจัยเชิงจิตและปัจจัยคำจูนที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น

ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น

ความคิดเห็นโดยรวมต่อปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ส่วนด้านการได้รับการยอมรับนับถือลักษณะของงานที่ปฏิบัติด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า มีระดับความคิดเห็นมากซึ่งจำแนกรายละเอียดเป็นรายข้อดังต่อไปนี้

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน

ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานเป็นแรงกระตุ้นทำให้เกิดความเต็มใจในการทำงานครั้งต่อไป ความภูมิใจในความสำเร็จของงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ตามที่ตนเองต้องการเพื่อให้งานสำเร็จ ระดับความคิดเห็นมาก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จของงาน การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุวัตถุประสงค์

2. ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ

ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ระดับความคิดเห็นมาก ได้แก่ การได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ

3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่สำคัญจากผู้บังคับบัญชา ระดับความคิดเห็นมาก ได้แก่ การได้ปฏิบัติงานตรงตามความต้องการ การได้ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถของตน การได้ปฏิบัติงานที่มีรูปแบบการจัดการอย่างเป็นระบบ การได้เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญและมีเกียรติ

4. ความรับผิดชอบ

ความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับมากทุกข้อย่อย ได้แก่ การได้รับผิดชอบงานตรงตามที่ตนเองคาดหวัง การได้

รับผิดชอบงานและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น การได้รับผิดชอบงานจากผู้บริหารระดับสูง การได้ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามที่กำหนด การได้รับผิดชอบงานในปริมาณที่เหมาะสม

5. ความก้าวหน้า

ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับมากทุกข้อยกเว้นได้แก่ ความเสมอภาคในการได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานการได้เลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถจากผลงานที่ปรากฏ การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นการได้ปฏิบัติงานที่เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การได้รับการอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน

1. ระดับความคิดเห็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานความมั่นคงในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นด้านนโยบายและการบริหารด้านรายได้ มีระดับความคิดเห็นมากซึ่งจำแนกรายละเอียดเป็นรายข้อดังต่อไปนี้

1. ด้านนโยบายและการบริหาร

ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความเข้าใจต่อหน้าที่ของตนตามนโยบายขององค์กร ระดับความคิดเห็นมาก ได้แก่ การได้รับนโยบายที่ชัดเจนเพื่อการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานนโยบายที่กำหนดสามารถนำไปปฏิบัติงานที่ดีได้

2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน

ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุดทุกข้อยกเว้น ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนในการทำงานเป็นอย่างดี การปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างดีบุคลากรในหน่วยงานมีความสามัคคีปรองดอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

3. ความมั่นคงในการทำงาน

ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุดทุกข้อยกเว้น ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาให้การช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน

ต่างๆ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ความเป็นธรรมในการการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในความมั่นคงขององค์กรครอบครัวได้รับการดูแลด้านสวัสดิการต่างๆจากองค์กร

4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามียกระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ สถานที่ทำงานตั้งอยู่ในสถานที่ที่การคมนาคมขนส่งสะดวก สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมีความเพียงพอความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งชีวิตและทรัพย์สิน สภาพแวดล้อมในการทำงานถูกสุขลักษณะเพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใสมีระดับความคิดเห็นมาก ได้แก่ ห้องทำงานที่เป็นส่วนตัวในการทำงาน

5. ด้านรายได้

ความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามียกระดับความคิดเห็นในระดับมากทุกข้อย่อย ได้แก่ รายได้ที่มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจรายได้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติสวัสดิการและเงินช่วยเหลือที่มีความเหมาะสมเงินสนับสนุนหรือค่าใช้จ่ายในการทำกิจกรรมต่างๆ

ตอนที่ 3 การบริหารจัดการแรงจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาโรฮ์เตอร์น จังหวัด เชียงใหม่

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการแรงจูงใจ ประกอบด้วย 10 ปัจจัย ได้แก่

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน

บุคลากรเห็นด้วยที่สุดว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานเป็นส่วนที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะความสัมพันธ์ในด้านบวกและด้านลบจะส่งผลต่อจิตใจของบุคลากรอย่างมากเพราะบุคลากรต้องการมีสังคมและต้องการเป็นที่ยอมรับ ฉะนั้นจึงควรที่จะกระตุ้นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานอยู่เสมอ

2. ด้านความมั่นคง

บุคลากรเห็นด้วยที่สุดว่าความมั่นคงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะโดยธรรมชาติมนุษย์เราทุกคนจะต้องมีครอบครัวของตนเอง จึงส่งผลให้ตัวบุคลากรคำนึงถึงความ

เป็นอยู่และความปลอดภัยของคนในครอบครัวว่าองค์กรที่ตนทำงานอยู่สามารถมอบให้ได้มากน้อยเพียงใด ฉะนั้นจึงควรที่จะกระตุ้นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงอยู่เสมอ

3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

บุคลากรเห็นด้วยที่สุดว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยของและความถูกสุขลักษณะของที่ทำงานส่งผลต่อสุขภาพและจิตใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการคมนาคมขนส่งที่สะดวกสบายของที่ทำงานยังสามารถทำให้ลดต้นทุนในการใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงอีกด้วย ฉะนั้นจึงควรที่จะกระตุ้นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่เสมอ

4. ด้านความสำเร็จในการทำงาน

บุคลากรเห็นด้วยที่สุดว่าความสำเร็จในการทำงานมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะการที่บุคลากรได้มีเวทีที่จะสามารถแสดงความคิดเห็นของตนในการออกแบบขั้นตอนการทำงานหรือรูปแบบการทำงานต่างๆ จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกภูมิใจและเหมือนเป็นส่วนหนึ่งในการออกแบบขั้นตอนการทำงาน เมื่อทำงานเสร็จสิ้นในแต่ละครั้งบุคลากรจะรู้ว่าความสำเร็จนั้นมาจากตนเองอย่างแท้จริง ฉะนั้นจึงควรที่จะกระตุ้นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานด้านสำเร็จในการทำงานอยู่เสมอ

5. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

บุคลากรเห็นด้วยว่าด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะการได้รับการยอมรับนับถือถือว่าเป็นแรงขับเคลื่อนในการทำงานอย่างมาก เพราะหากเราซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษา อันเป็นที่รวบรวมผู้ที่มีความรู้ความสามารถไว้มากมายได้รับการยอมรับทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กรว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถอย่างแท้จริงแล้ว จะส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจและความตระหนักถึงวิชาชีพของตนเอง

6. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

บุคลากรเห็นด้วยว่าด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานที่ตรงตามความต้องการและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานย่อมเป็นผลดีต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กรซึ่งทำให้ปฏิบัติงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มที่โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถดึงเอาความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญต่างๆ ที่มีอยู่เข้ามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ขึ้นมาได้ ส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อองค์กรอย่างเต็มที่และบุคลากรมีความสุขและเต็มใจปฏิบัติงาน

7. ด้านความรับผิดชอบ

บุคลากรเห็นด้วยว่าด้านความรับผิดชอบมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถหรืองานที่ท้าทายให้จะส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานนั้น ได้อย่างเต็มที่ และรู้สึกถึงความท้าทายจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานและเกิดความกระหายที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอ

8. ด้านความก้าวหน้า

บุคลากรเห็นด้วยว่าด้านความก้าวหน้ามีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าและการสนับสนุนการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคลากรทุกคนในองค์กร เพราะมนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าขึ้นเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นองค์กรควรวางแผนและมีการสนับสนุนบุคลากรที่ใช้เงิน เพราะบุคลากรจะสามารถเห็นการเจริญเติบโตของตนเองในอีก 5 ปี หรือ 10 ปี ข้างหน้าได้

9. ด้านนโยบายและการบริหาร

บุคลากรเห็นด้วยว่าด้านนโยบายและการบริหารมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นโยบายการบริหารและการบริหารนับว่าเป็นหัวใจหลักในการกำหนดทิศทางของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าหากนโยบายที่ถูกกำหนดไม่ตรงตามบริบทขององค์กรจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรไม่ต้องการที่จะปฏิบัติตาม อีกทั้งยังทำให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และบุคลากรไม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ดังนั้นควรที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนแสดงความคิดเห็นและทิศทางต่างๆเกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร

10. ด้านรายได้

บุคลากรเห็นด้วยว่าด้านรายได้มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รายได้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่บุคลากรต่างนึกถึง เมื่อเทียบกับความรู้ความสามารถของตนเองผู้ที่มีความเชี่ยวชาญมากก็ต้องการรายได้ที่มากขึ้นเป็นปกติ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นควรปรับให้เหมาะสมกับสภาพรูปแบบเศรษฐกิจในช่วงนั้นๆด้วย เพราะเมื่อใดที่บุคลากรมีภาระหนี้สินเพิ่มขึ้นและรายได้ที่มีอยู่ไม่เพียงพอจะทำให้บุคลากรมองหาแหล่งรายได้ใหม่ที่สูงขึ้น

จากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการแรงจูงใจ นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัยหลัก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานความมั่นคง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติด้านความรับผิดชอบด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารด้านรายได้

1. กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน

- 1.1 โครงการละลายพฤติกรรม
- 1.2 โครงการปรับทัศนคติของบุคลากร
- 1.3 โครงการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

2. กลยุทธ์ความมั่นคงในงาน

- 2.1 โครงการส่งเสริมสวัสดิการบุคลากร
- 2.2 โครงการบุคลากรสัมพันธ์
- 2.3 การประชุมเพื่อร่างนโยบายจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับสูง

3. กลยุทธ์สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- 3.1 โครงการปรับภูมิทัศน์องค์กรตามทัศนคติผู้ปฏิบัติงาน
- 3.2 โครงการส่งเสริมการปฏิบัติงานท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เป็นสุข
- 3.3 โครงการส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

4. กลยุทธ์ความสำเร็จในการทำงาน

- 4.1 สร้างเวทีให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการทำงาน
- 4.2 โครงการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร
- 4.3 โครงการ The Best of the year

5. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

- 5.1 โครงการเชิดชูบุคลากรทางการศึกษาดีเด่น
- 5.2 โครงการงานทำทนายบุคลากรยุคใหม่

6. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

- 6.1 โครงการออกแบบลักษณะงานที่ปฏิบัติ

6.2 โครงการพัฒนาคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง

7. ด้านความรับผิดชอบ

7.1 โครงการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความรับผิดชอบ

8. ด้านความก้าวหน้า

8.1 โครงการสนับสนุนเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในกาปฏิบัติงานของบุคลากร

8.2 โครงการเส้นทางสายอาชีพ

9 ด้านนโยบายและการบริหาร

9.1 โครงการส่งเสริมนโยบายการบริหาร

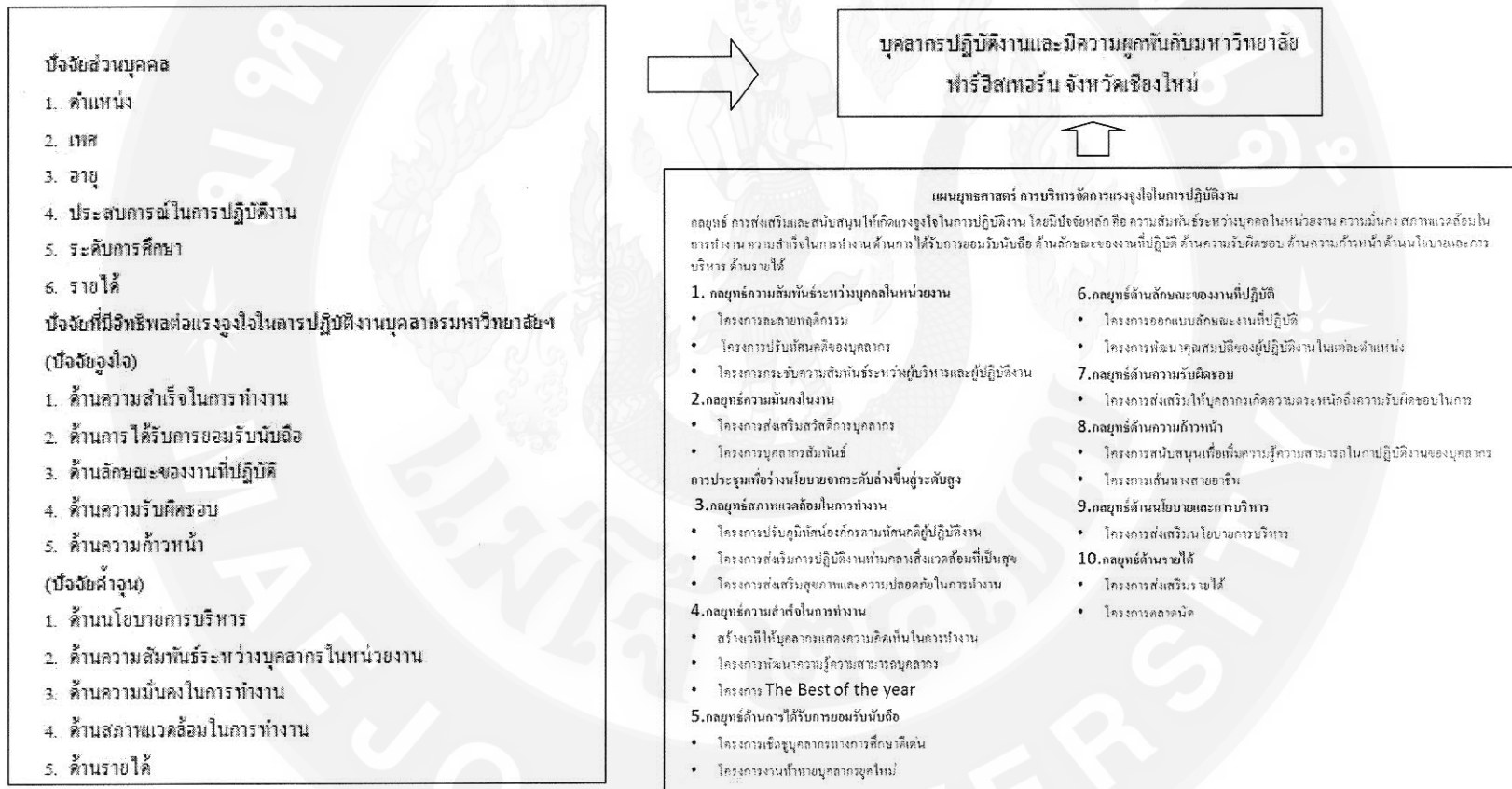
10 ด้านรายได้

10.1 โครงการส่งเสริมรายได้

10.2 โครงการตลาดนัด

อภิปรายผล

การบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่



ภาพ 5 อภิปรายผลการบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่

การบริหารจัดการแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัด เชียงใหม่ มีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล 6 ด้าน ได้แก่ 1. ตำแหน่ง 2. เพศ 3. อายุ 4. ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน 5. ระดับการศึกษา 6. เงินเดือนที่มีความแตกต่างส่งผลให้เกิดแรงงูใจในการ ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จึงมีผลต่อปัจจัยงูใจปัจจัยค้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่

จากผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นมีปัจจัยงูใจที่มีอิทธิพลต่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่าด้าน ความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย ลินโทรมย์ (2554: 86) ซึ่งได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงงูใจของข้าราชการ รุทธการสำ นักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยงูใจในการทำงานของ ข้าราชการรุทธการสำ นักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง ภาพรวมอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับ งานวิจัยของธนศ เหลืองวิริยะแสง (2550: 42) ได้ทำการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงงูใจในการ ทำ งานของพนักงานบริษัท วิศวกรรมก่อสร้างนอกชายฝั่งแห่งหนึ่ง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า พนักงาน บริษัท วิศวกรรมก่อสร้างนอกชายฝั่งแห่งหนึ่งมีแรงงูใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมากที่สุดอาจเป็นเพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจใน ผลสำเร็จของงานโดยผู้ปฏิบัติงานได้ทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจเพื่อที่จะให้ผลงานที่ออกมาดีที่สุด และตรงตามความต้องการขององค์กรจึงทำให้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงาน

1.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมากที่สุดอาจเป็นเพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร และได้รับการดูแลและให้เกียรติจากบุคลากรรุ่นน้อง รวมไปถึงการได้รับการยอมรับนับถือจากคน ในองค์กรจะช่วยส่งผลให้มีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถของตนอยู่เสมออีกด้วยจึงทำให้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงาน

1.3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมากที่สุดอาจเป็นเพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติ เช่นการ

ได้รับมอบหมายงานที่ตรงตามความต้องการของตนเองทำให้ผลของงานออกมาเป็นที่น่าพอใจของผู้บังคับบัญชาและองค์กรจึงทำให้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.4 ด้านความรับผิดชอบ ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากอาจเป็นเพราะบุคลากรได้รับผิดชอบงานที่สำคัญขึ้นเรื่อยๆจากผู้บังคับบัญชาจึงทำให้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.5 ด้านความก้าวหน้า ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากอาจเป็นเพราะมนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆในเรื่องของความเจริญเติบโตในหน้าที่การงานต้องการตำแหน่งและปฏิบัติงานที่ใช้การบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้จึงทำให้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยค้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่าด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานความมั่นคงในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านรายได้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย สนิทรัมย์ (2554 : 47) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยค้ำจุนในการทำงานของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุดในส่วนกลางภาพรวมอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติพงษ์ ศิริพร (2551:14) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ :กรณีศึกษา โรงงานผลิตรถยนต์ จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจภายในของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดอาจเป็นเพราะการมีกลุ่มก้อนทางสังคมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือความรู้สึกต่างๆซึ่งกันและกันทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกได้รับการยอมรับและอบอุ่น รวมถึงการรู้สึกถึงความมีพหุมีพวกในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจึงทำให้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.2 ความมั่นคงในการทำงานผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดอาจเป็นเพราะความรู้สึกถึงความปลอดภัยและการช่วยเหลือที่ได้รับทั้งตนเองและครอบครัว ส่งผลให้บุคลากรไม่ต้องการแสวงหาองค์กรอื่นอีกต่อไปเพราะอยู่ที่นี้เรามีความมั่นคงและปลอดภัยทั้งตนเองและครอบครัวของเรา จึงทำให้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดอาจเป็นเพราะการที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานยังสถานที่ที่สะอาดถูกสุขอนามัยจะส่งผลให้สุขภาพและจิตใจแจ่มใส ส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรู้สึกอยากมาปฏิบัติงานทุกวันจนรู้สึกว่าการที่ทำงานเปรียบเหมือนบ้านหลังที่สองจึงทำให้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.4 ด้านนโยบายและการบริหารผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดอาจเป็นเพราะการได้รับนโยบายที่ชัดเจนและทิศทางในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในองค์กรและทราบถึงเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานที่เราจะมุ่งไปจึงทำให้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.5 ด้านรายได้ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดอาจเป็นเพราะการได้รับรายได้ที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ทำให้ไม่เกิดปัญหาทางการเงินในการดำเนินชีวิตประจำวันและรายได้ที่เพียงพอสามารถตอบสนองเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดในอนาคตได้จึงทำให้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาการบริหารจัดการแรงจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

เป็นปัจจัยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดีที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากร อันจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติจึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะสร้างความไม่พอใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ซึ่งปัจจัยนี้จะเป็นตัวสกัดกั้นไม่ให้เกิดขึ้นได้ หรือเป็นหัวข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันมิให้บุคลากรไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ จึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด

โดยจากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจึงทำให้ได้รูปแบบ “การบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน” ดังนี้

1. แผนยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีกลยุทธ์ทั้งหมดมี 10 ด้าน คือ 1.ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน 2.ความมั่นคงในงาน 3.สภาพแวดล้อมในการทำงาน 4.ความสำเร็จในการทำงาน 5.ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 6.ด้านลักษณะของงานที่

ปฏิบัติ 7.ด้านความรับผิดชอบ 8.ด้านความก้าวหน้า 9.ด้านนโยบายและการบริหาร 10.ด้านรายได้ และในแต่ละกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยโครงการและกิจกรรมเพื่อที่จะสามารถให้สำนักบริหาร ทรัพยากรบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัยสามารถนำไปปรับใช้ได้จริงอย่างเป็น รูปประธรรม โดยสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

2. ผลจากปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยคำจูน ปัจจัยจิตใจ และแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแรงจูงใจจะทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างเต็มใจและมีความสุขกับงาน รวมถึงมีความผูกพันกับ มหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนหรือรูปแบบการปฏิบัติงานในปัจจุบันว่ามีขั้นตอนใดที่ทำให้เกิดความล่าช้าหรือความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นอันจะทำให้สามารถลดงบประมาณด้าน ค่าใช้จ่ายอื่นๆตามมาด้วย อีกทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ การทำงานจะส่งผลให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนได้ของการออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงานในส่วน ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานของตน โดยเมื่อปฏิบัติงานเสร็จสิ้นบุคลากรจะรู้สึกภูมิใจว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของการออกแบบกระบวนการทำงานนั้นๆ

2. ส่งเสริมความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการในทุกระดับทำให้ได้ทราบ ข้อเสนอแนะและข้อเท็จจริงต่างๆจากผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนาด้านความ สัมพันธ์และความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรต่อไป

3. ส่งเสริมการช่วยเหลือและสนับสนุนสวัสดิการต่างๆแก่บุคลากรและคนใน ครอบครัว ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความปลอดภัยและมั่นคงจากองค์กร เหมือน เป็นบ้านหลังที่สองที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถพึ่งพิงได้เสมอหากมีปัญหาใดๆเข้ามา

4. ควรพัฒนาภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้มีความร่มรื่นและเป็นธรรมชาติ อยู่เสมอๆจะส่งผลให้บุคลากรสุขภาพดีสมองปลอดโปร่งและมีจิตใจแจ่มใส ส่งผลให้ทำงานได้ อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรรศึกษารูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม
2. ควรรศึกษาแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการแรงจูงใจการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและประเมิณผลเพื่อการพัฒนาให้ครอบคลุมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น



บรรณานุกรม

- กาญจนา ตรีรัตน์. 2549. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย
สนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ชลบุรี: งานนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัย
บูรพา.
- กาญจนา บุญยัง. 2547. ประสิทธิภาพการบริหารงานองค์กรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : กรณีศึกษา
คณะพยาบาลศาสตร์เชียงใหม่. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2543. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546. การคิดเชิงวิเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย.
- ไกลวัลย์ เจตนาณาศาสตร์. 2545. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทพอร์คคิงส์อินเตอร์
เนชั่นแนลจำกัด. นครนายก: โรงงานบ้านโป่ง.
- เกียรติศักดิ์ เสือโต. 2544. ความพึงพอใจต่อปัจจัยการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโปลิเทคนิคระยอง
จังหวัดระยอง. กรุงเทพฯ : งานนิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตติภา ขาวอ่อน. 2547. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เขมจรนันท์. 2549. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด
ยูเคชั่น.
- จิรนนท์ บรรจงภาค. 2547. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย. ม.ป.ป. “แรงจูงใจ (Motivation)”. [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา
<http://www.tpa.or.th/writer/readthisbooktopic.php?pasTo=897dda576044b6a74a2456d0002ddbdf&bookID=1337&read=true&count=true>. (8 พฤศจิกายน 2552).
- ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ. 2546. ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ(Strategic Performance Based
Budgeting: SPBB. และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ :
ธนัชการพิมพ์.
- ชุดิมา ชวนะเวสสกุล. 2546. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : บริษัทเจ็บบ่น แอนด์เจ็สเซน
บิสซิเนส เซอร์วิสเซล (ที) จำกัด. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศรีนคริน
ทรวิโรฒ.

- คาราพร วงศ์ไทยเจริญ. 2549. **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุมชน : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี**. ชลบุรี : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดำรง วัฒนา. 2545. **คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ**. นนทบุรี : กรมอนามัย.
- ตันติมา ดวงโยธา. 2540. **การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลจิตเวชสังกัดกรมสุขภาพจิต**. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์. 2523. **ความพึงพอใจในการทำงาน**. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บวรศิลป์ เชาวนชื้น และไชยวิทย์ ธนไพศาล. 2550. **การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก: การวัดความสำเร็จของมหาวิทยาลัยประเทศไทย The world university ranking: Measurement for successful of the Thai universities**. ขอนแก่น : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปิยะนุช นรินทร์. 2545. **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร กรุงศรีอยุธยา (มหาชน) เขต 17**. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปรียาพร วงศ์อนุรโรจน์. 2535. **จิตวิทยาการบริหารของบุคคล**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมสร้างกรุงเทพ.
- พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์. 2546. **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พูนฤดี สุวรรณพันธุ์และกัญญามน อินหว่าง. 2554. **ทฤษฎีองค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2548. **อนุสรณ์ 10 ปีแห่งการสถาปนา วิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา.
- ยุติธรรม สิ้นธุ. 2541. **แรงจูงใจและรูปแบบการบริหารงาน ศึกษาเฉพาะกรณีผู้นำระดับต้นของโรงงานแผ่นเหล็ก**. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ลัดดา กุลนันทน์. 2544. **แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วท.)**. ชลบุรี : ปัญหาพิเศษปริญญาโท, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิชัย สีนโธรมย์. 2554. **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการทหาร สำนักรงานอัยการสูงสุดในส่วนกลาง**. นนทบุรี : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วินัย เพชรช่วย. ม.ป.ป. “แรงจูงใจ (Motivation)”. [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา

<http://www.geocities.com/vinaip/knowledge/motive.htm> (8 พฤศจิกายน 2552).

วิรัช สงวนวงค์วาน. 2546. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

วิจิตรว รุตบางกูร. 2525. ศิลปศาสตร์สำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2546. การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2538. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : วิสัทธิพัฒนา.

_____. 2539. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : วิสัทธิพัฒนา.

_____. 2542. องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์(ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

_____. 2545. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. 2528. แรงจูงใจกับการทำงาน. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ศิริรัตน์ ทวีการไธ. 2551. ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความทุ่มเทในการทำงาน บริษัท วิทยายุทธอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยรังสิต.

ศุภกร เสรีรัตน์. ม.ป.ป. “แรงจูงใจ (Motivation)”. [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?passTo=897dda576044b6a74a2456d0002ddbdf&bookID=1337&read=true&count=true. (8 พฤศจิกายน 2552).

สมยศ นาวิการ. 2539. การบริหาร(Management) (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ สุวินัย ต่อศิริสุข และอุดม สวานายน. 2545. ยุทธวิธีการแข่งขัน. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น

สาคร สุขศรีวงศ์. 2550. การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จีพีไอเบอร์ดปริ้นท์.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542. พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรทิน นาลาก. 2544. ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บม.จ.ธนาคารกสิกรไทย. มหาสารคาม: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- สุพัตรา สุภาพ. 2541. เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ.
- อรุณ รักธรรม. 2522. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- Certo, S.C., and Peter, J.P. 1991. **Strategic Management: Concept and Applications**. New York: McGraw – Hill.
- Crewson, P. E. 1997. Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 4: 202-205.
- Rash, J. R. and Tosi, H. L. 1992. **Managing Organizational Behavior**. New York: Harper Collins.
- Van Erede ,W.,and Thierry, H. “Vroom’s expectancy models and work-related criteria A meta-Analysis .” **Journal of Applied Psychology** , 9: 275-279.
- Higgins, Julian W. Vincze. 1993. **Strategic Planning**. 5th ed. Fort Worth, TX. : Dryden Pr.
- Jurkiewicz, L. C., Massey, K. T. and Brown R. 1998. Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. **Public Productivity and Management Review**, 12: 74-75.
- Mak, L. B. and Sockel, H. 2001. **A Confirmatory Factors Analysis of Employee Motivation and Retention**. 11 th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins and DeCenzo. 2005. **Human Resource Management**, 7th ed. New York: the Von Hoffman Press.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง

การบริหารจัดการแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่
2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ
 - (1) แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - (2) แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่
 - (3) แบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความคิดเห็น
4. การตอบคำถามนี้จะไม่มีผลเสียใดๆต่อการปฏิบัติงานของท่าน ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะใช้สำหรับการทำปัญหาพิเศษครั้งนี้เท่านั้น

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าข้อความที่เห็นว่าตรงความเป็นจริงมากที่สุด

1. ตำแหน่งปัจจุบัน

- () ผู้บริหาร
- () อาจารย์
- () เจ้าหน้าที่สนับสนุนการสอน

2. เพศ

- () ชาย
- () หญิง

3. อายุ

- () น้อยกว่า 25 ปี
- () 26 – 35 ปี
- () 36 - 45 ปี
- () 46 - 55 ปี
- () 56 ปีขึ้นไป

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

- () 0 – 5 ปี
- () 6 – 10 ปี
- () 10 ปีขึ้นไป

5. ระดับการศึกษา

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

6. เงินเดือน

- () น้อยกว่า 10,000 บาท
- () 10,000 – 20,000 บาท
- () 20,001 – 30,000 บาท
- () 30,001 – 40,000 บาท
- () 40,001 บาท ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจงท่านเห็นด้วยในระดับใดต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเพียงช่องเดียว ซึ่งมีระดับความคิดเห็น ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับน้อยที่สุด |

ลำดับ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ปัจจัยจูงใจ						
ด้านความสำเร็จในการทำงาน						
1.	ความสำเร็จในการทำงานเป็นแรงกระตุ้นทำให้เกิดความเต็มใจในการทำงานครั้งต่อไป					
2.	ความภูมิใจในความสำเร็จของงาน					
3.	ผู้บังคับบัญชาแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จของงาน					
4.	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ตามที่ตนเองต้องการเพื่อให้งานสำเร็จ					
5.	การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุวัตถุประสงค์					
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ						
6.	การได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ					
7.	การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา					
8.	การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ						
9.	การได้ปฏิบัติงานตรงตามความต้องการ					
10.	การได้ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถของตน					
11.	การได้ปฏิบัติงานที่มีรูปแบบการจัดการอย่างเป็นระบบ					
12.	การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่สำคัญจากผู้บังคับบัญชา					
13.	การได้เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น					
14.	การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญและมีเกียรติ					

ลำดับ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านความรับผิดชอบ						
15.	การได้รับผิดชอบงานตรงตามที่ตนเองคาดหวัง					
16.	การได้รับผิดชอบงานและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น					
17.	การได้รับผิดชอบงานจากผู้บริหารระดับสูง					
18.	การได้ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามที่กำหนด					
19.	การได้รับผิดชอบงานในปริมาณที่เหมาะสม					
ด้านความก้าวหน้า						
20.	ความเสมอภาคในการได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
21.	การได้เลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถจากผลงานที่ปรากฏ					
22.	การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
23.	การได้ปฏิบัติงานที่เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ					
24.	การได้รับการอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ					
ปัจจัยคำจูง						
ด้านนโยบายและการบริหาร						
25.	การได้รับนโยบายที่ชัดเจนเพื่อการปฏิบัติงาน					
26.	การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงาน					
27.	ความเข้าใจต่อหน้าที่ของตนตามนโยบายขององค์กร					
28.	นโยบายที่กำหนดสามารถนำไปปฏิบัติงานที่ดีได้					

ลำดับ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน						
29.	ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา					
30.	ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
31.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนในการทำงานเป็นอย่างดี					
32.	การปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างดี					
33.	บุคลากรในหน่วยงานมีความสามัคคีปรองดอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี					
ความมั่นคงในการทำงาน						
34.	ผู้บังคับบัญชาให้การช่วยเหลือในการปฏิบัติงานต่างๆ					
35.	ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน					
36.	ความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
37.	ความเชื่อมั่นในความมั่นคงขององค์กร					
38.	ครอบครัวได้รับการดูแลด้านสวัสดิการต่างๆจากองค์กร					
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน						
39.	ห้องทำงานที่เป็นส่วนตัวในการทำงาน					
40.	สถานที่ทำงานตั้งอยู่ในสถานที่ที่การคมนาคมขนส่งสะดวก					
41.	สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมีความเพียงพอ					
42.	ความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งชีวิตและทรัพย์สิน					
43.	สภาพแวดล้อมในการทำงานถูกสุขลักษณะ					
44.	เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส					

ลำดับ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านรายได้						
45.	รายได้ที่มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ					
46.	รายได้ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน					
47.	รายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ					
48.	สวัสดิการและเงินช่วยเหลือที่มีความเหมาะสม					
49.	เงินสนับสนุนหรือค่าใช้จ่ายในการทำกิจกรรมต่างๆ					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง โปรดเขียนข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฟาอีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้

ด้านปัจจัยจูงใจ

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

.....

.....

.....

.....

3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

4. ด้านความรับผิดชอบ

.....

.....

.....

.....

5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

.....

.....

.....

.....

ด้านปัจจัยต่ำจน

1. ด้านนโยบายและการบริหาร

.....

.....

.....

.....

2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน

.....

.....

.....

.....

3. ด้านความมั่นคงในการทำงาน

.....

.....

.....

.....

4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

.....

.....

.....

.....

5. ด้านรายได้

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย



ภาพผนวก 1 ผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย

ชื่อ – สกุล		ตำแหน่ง
1. อาจารย์ญาดา	ยังยืน	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร
2. อาจารย์นงลักษณ์	ธาวรรณ	หัวหน้าสำนักการเงิน
3. อาจารย์ประพันธ์	อภิวังค์	อาจารย์ประจำภาควิชาสื่อสารการตลาด
4. อาจารย์เจนจิรา	ชันแก้ว	อาจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี
5. อาจารย์ฐานันดร	ปรีดาภิญญรัตน์	อาจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี
6. อาจารย์ศราวุธ	พงษ์สิทธิ์	อาจารย์ประจำภาควิชาการภูมิสารสนเทศ
7. อาจารย์สมปรารถนา	ประกฤษ โกมล	หัวหน้าสำนักศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง
8. อาจารย์ปานหทัย	ดาเจริญเมือง	หัวหน้าสำนักบริหารจัดการสำนักงาน
9. อาจารย์ประพันธ์	ม่อมคำดี	เจ้าหน้าที่กิจการนักศึกษา
10. อาจารย์วรินทร์ดา	อักษรทับ	เจ้าหน้าที่บริหารวิชาการ

ภาคผนวก ค

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล

นายอิทธิ หมอกบุญเรือง

เกิดเมื่อ

22 พฤศจิกายน 2531

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2549 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย
จังหวัดเชียงใหม่

พ.ศ. 2554 ปริญญาตรี สาขาวิชาการจัดการสมัยใหม่และ
เทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
จังหวัดเชียงใหม่

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2554 – ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่