



ประสิทธิภาพของตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ผ่องพรรณ จันทร์กระจ่าง  
จิรภัทร ตันติทวีกุล  
ชัยชนะ มิตรสัมพันธ์  
ขจรเกียรติ ขุนชิต

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากงบประมาณเงินรายได้ (วิจัยสถาบัน) ประจำปีงบประมาณ 2557  
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



Performance Indicators that Affect Motivation in the Performance of Personnel  
Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

Pongpun Chankrachang  
Jirapat Tantutaweekul  
Chaichana Mitsampan  
Khajhonkieat Khuncit

This Research is Funded by Faculty of Liberal Arts  
Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

2014

ชื่อเรื่อง : ประสิทธิภาพของตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ผู้วิจัย : ผศ.ผ่องพรรณ จันทร์กระจ่าง  
 ผศ.จิรภัทร ตันติทวีกุล  
 ผศ.ชัยชนะ มิตรสัมพันธ์  
 นายขจรเกียรติ ขุนชิต

พ.ศ. : 2557

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 3) หาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและแปรผลเชิงคุณภาพ จำนวน 285 คน ใช้ตารางเครือข่และมอร์แกน สุ่มกลุ่มตัวอย่าง เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แปรผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร การบริหารงานที่ควบคุมโดยผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความมั่นคงในอาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพทั่วไปในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลวิเคราะห์ปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลวิเคราะห์การหาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 2) ปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ การปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยตัวชี้วัดตัวใดที่มีความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปน้อย จำนวน 5 ลำดับ ได้ดังนี้ (1) ต้องการมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (2) ต้องการเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและมีคุณภาพขององค์กร (3) ต้องการเงินเดือนที่ได้รับความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ (4) ต้องการสวัสดิการที่ได้รับให้มีความเหมาะสม (5) ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการประเมิน มีความเท่าเทียมกัน และแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทุกคนให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ อย่างเป็นรูปธรรม รองลงมาคือ มีสวัสดิการที่พิกที่เหมาะสม และลำดับท้ายสุดคือ ผู้บังคับบัญชามีการพบปะผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาให้บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและมีสวัสดิการให้ความช่วยเหลือในกรณีฉุกเฉินมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน สามารถสรุปปัจจัยตัวชี้วัดตัวใดที่มีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย จำนวน 5 ลำดับ ได้ดังนี้ (1) ต้องการนโยบายส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร

ทุกคนให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม (2) ต้องการมีสวัสดิการที่พอกที่เหมาะสม (3) มีทุนสนับสนุนพัฒนาบุคลากรทุกคนอยู่เสมอ (4) ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนทุกระดับ มีเงินรางวัลสำหรับบุคคลที่ทำงานสำเร็จทุกคน (5) มีกองทุนฉุกเฉินในการกู้ยืมให้บุคลากร ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ บุคลากรมีข้อเสนอแนะดังนี้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ลำดับที่ 1 คือ ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเมตตา ความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ลำดับที่ 2 เพื่อนร่วมงาน ต้องมีความรักสามัคคีและมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ลำดับที่ 3 ระเบียบปฏิบัติ กฎข้อบังคับที่เอื้อและให้ความสะดวกในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ไม่เกิดความล่าช้า 3. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 3.1 ผู้บริหารต้องลงไปช่วยจัดปัญหาต่างๆ ให้กับบุคลากร ให้คำปรึกษาให้บุคลากรเกิดความสบายใจ และเกิดแรงจูงใจสามารถทำงานให้หน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด 3.2 ผู้บริหารต้องไปถามทุกข์สุข บุคลากรอย่างใกล้ชิด มีการพบปะพูดคุย รับฟังปัญหาการปฏิบัติงานจากบุคลากรอย่างเป็นกันเอง และให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างเต็มที่ 3.3 ให้ขวัญและกำลังใจบุคลากรทุกคนที่ทุ่มเทแรงกายการทำงาน ด้วยความรัก ความห่วงใย มีความยุติธรรม โปร่งใส ให้ความเสมอภาคกับบุคลากรทุกคน การประเมินให้ขึ้นเงินเดือนต้องการให้เกิดความยุติธรรม มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพราะเงินเดือนเป็นปัจจัยสี่ของบุคลากรทุกท่าน ควรจัดสรรให้เสมอภาค และเท่าเทียมกันตามผลงาน บุคลากรจะตั้งใจอุทิศตน เสียสละเวลา ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด ปัจจัยดัชนีชี้วัดที่สำคัญและจำเป็นที่จะส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรการปฏิบัติงานส่งผลสำเร็จใช้ความวิริยะอุตสาหะ อุตุนและมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อองค์กร และองค์กรก็ได้รับผลประโยชน์จากการทำงานของบุคลากรทุกคนทุกฝ่าย ที่เป็นเช่นนี้ สามารถอธิบายได้ว่า การขึ้นเงินเดือนที่ถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล มีความยุติธรรม สามารถทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และถ้าได้รับการขึ้นเงินเดือนเป็นเงินเดือนที่โปร่งใส เท่าเทียมกัน ก็จะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมีความขยันมากขึ้นและเป็นตัวอย่างให้บุคลากรอื่นๆ นำไปเป็นต้นแบบในการอุทิศตน เสียสละให้กับการทำงาน เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ รวมถึงสามารถสนองความต้องการพื้นฐานของตนเองได้ ก็จะทำให้บุคคลนั้นเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับมหาวิทยาลัยอย่างทุ่มเท ทั้งแรงกาย แรงใจเต็ม 100 % เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

**Title** : Performance Indicators that Affect Motivation in the Performance of Personnel Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

**Researchers** : Asst. Prof. Pongpun Chankrachang  
 Asst. Prof. Jirapat Tantutaweekul  
 Asst. Prof. Chaichana Mitsampan  
 Mr. Khajhonkieat Khuncit

**Year** : 2014

### Abstract

This research aimed to study 1) the impact on the motivation of the personnel Technology Phra Nakhon. 2) To analyze the factors that affect the motivation of staff of university personnel. Technology Phra Nakhon. 3) To find ways to strengthen the incentive to work efficiently personnel University of Technology Bangkok Rajamangala. The qualitative survey and interpretation of 285. Use the table Crazy & Morgan. Sampling Data were collected by questionnaire Data analysis Average Standard Deviation Interpretation of descriptive analysis

The results showed that: 1. The results of the analysis of the opinion of the people that affect the motivation to work of personnel, University of Rajamangala Phra Nakhon management controlled by the Management team in a medium level of security in the overall professional level is moderate general condition in the performance of the overall personnel level is moderate. The analysis of the factors the measures that affect the motivation to the work of the people the University of Rajamangala Phra Nakhon personnel satisfaction in the overall performance level is moderate. The results of the analysis approach to enhance the motivation to work with the performance of the people the University of Rajamangala Phra Nakhon. The factors the measures that affect the motivation to the performance of the overall personnel in the medium level factors the measures which are important descending the number 5 as follows: 1) to have growth opportunities 2) to be a person with the value and quality of the organization. 3). Want to Received salary are appropriate for the work 4) to the benefits that are to the appropriate 5) The supervisor is fair to evaluate the equally and guidelines in the create incentives for the performance of the overall personnel in the medium level when considering a deal : found that the policy supports all people to have the progress in the accounting profession a tangible is a welfare benefits appropriate accommodation and the order at the end of the top is the supervisor is to meet your direct reports to

solve the problem to all people equally and have the benefits to help in the event of an emergency is the average times can be summarized the factors the measures which are important to create the motivation to work for the people, University of Rajamangala Phra Nakhon by descending the number 5 as follows: 1) to promote the Policy support for all people to have the progress in the accounting profession a tangible 2) to have the welfare of the appropriate frequency (17) = 3) Support personnel development everyone is always 4) The supervisor to all people at all levels of the reward for the person that the work done all 5) The Emergency Fund in a loan, personnel In the low interest rate people have comments as follows the motivation to the work of the people the order that the 1. is the supervisor must have mercy, please connect your direct reports 2 Colleagues must have the love unity and have overly 3 compliance regulations that are favorable and the convenience of performance and productivity. There is no time delay 3. The approach to enhance the motivation to work with the performance of the people the University of Rajamangala Phra Nakhon 3.1 Management must down to help eliminate many of the issues to people, consulting personnel to a comfortable and motivated to work to the agency of the most effective. 3.2 Management must go to ask them about their joys people closely with a face to listen to the problems of performance from the people with a friendly and assistance to the people willingly 3.3 Morale and all people the dedication of the body with the love and care is fair, transparent, equality with all people the review to the salary scale to the fair is transparent and can be verified because the salary is the necessities of all people you should be allocated to equity and equally according to their performance personnel will intend dedicated time perform at can make operations are efficient and the most effective means of the metrics and the need to promote the motivation to work for the people to send the results using the viriyah perseverance, patience and is committed to working for the organization and the organization. The benefits from the operation of all people all parties. This is can be described as a salary increase based on the good governance principle of fairness can make people have the morale and motivation to work in a full can and if it is on the salary increase as a salary transparency equal. It is the driving force of personnel to be diligent and is subject to other personnel apply to it as a template in the dedicated sacrifice to work when the task is to benefit both the object and the mind as well as to meet the needs of the he will make the person is willing to work with the University of the dedication and effort out of 100 % to get a job that has the maximum performance

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป็นงานวิจัยที่ สำเร็จสมบูรณ์ด้วยการได้รับทุนอุดหนุนงบประมาณรายได้ประจำปีงบประมาณ 2557 จาก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยคณะผู้วิจัยได้รับความเมตตากรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ดร.ธเนศ ต่วนชะเอม อดีตผู้อำนวยการกองส่งเสริมโครงการวิจัยและกองประสานงานวิจัย สภาวิจัยแห่งชาติ และปัจจุบันเป็นที่ปรึกษาสถาบันพัฒนานักวิจัยแห่งประเทศไทย ผศ.ดร.ปัญญา ธีรวิทย์เลิศ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยจันทน์เกษม ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนช่วยตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อีกทั้งให้การสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา ทำให้คณะผู้วิจัยสามารถทำงานวิจัยนี้ได้สำเร็จ จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณกำลังใจจากเพื่อนๆ ของคณะผู้วิจัย ที่เป็นกำลังใจ และให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยดีตลอดมาและคุณค่าและประโยชน์ใดๆ ที่พึงมีจากงานวิจัยฉบับนี้ จึงขอมอบให้กับบิดามารดา ครูอาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านและหากว่างงานวิจัยฉบับนี้ มีข้อบกพร่องผิดพลาดประการใด คณะผู้วิจัยขอน้อมรับข้อเสนอแนะและยินดีปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

ทั้งนี้ที่สำคัญที่สุดได้รับความร่วมมือ จากบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่ยินดีสละเวลาตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลนำมาวิเคราะห์จนสำเร็จสมบูรณ์ ดังการสรุป และอภิปรายผล พร้อมข้อเสนอแนะที่จะนำมาพัฒนาภาพรวมของมหาวิทยาลัย เป็นลำดับต่อไป

คณะผู้วิจัย

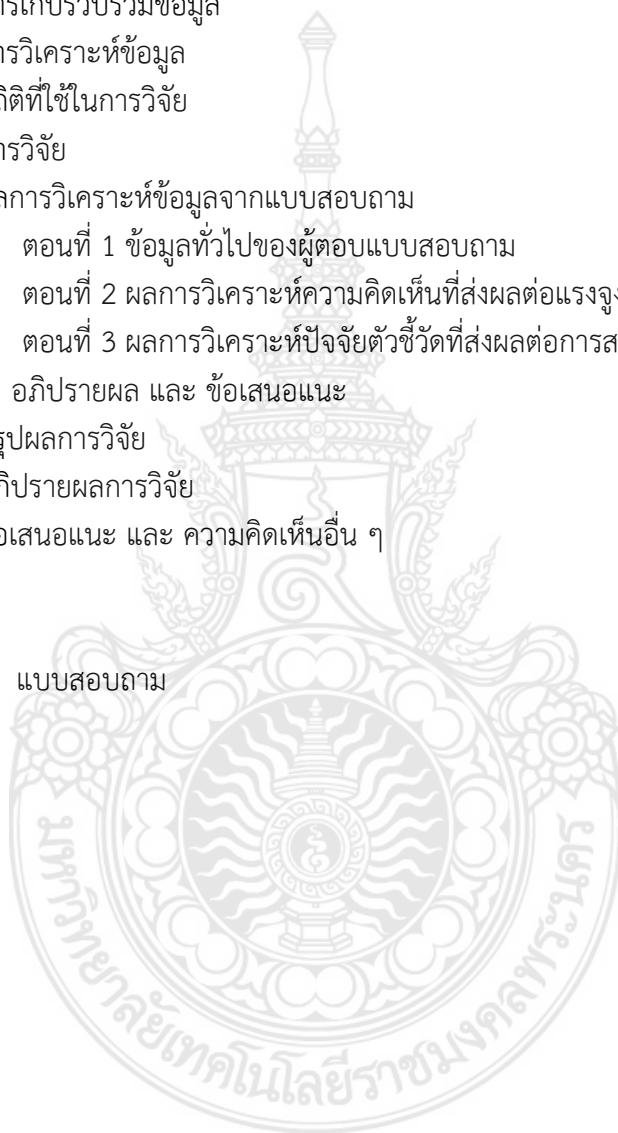


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภูมิ	ฉ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
แนวความคิดและยุทธวิธีในการทำวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
<b>บทที่ 2</b> เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวความคิด ทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	6
ความหมายของประสิทธิภาพ	8
ทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ	11
ทฤษฎีแรงจูงใจ	12
ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer	13
ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland)	14
ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg)	14
ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)	16
ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom)	16
ทฤษฎีการวางเงื่อนไขของผลกรรมต่อพฤติกรรมของบุคคล	18
การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล	18
ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	24
องค์ประกอบของแรงจูงใจ	26
ประเภทของแรงจูงใจ	26
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30



<b>สารบัญ (ต่อ)</b>		<b>หน้า</b>
<b>บทที่ 3</b>	<b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	
	การกำหนดประชากร และ กลุ่มตัวอย่าง	37
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	38
	การวิเคราะห์ข้อมูล	38
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย	38
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการวิจัย</b>	
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม	40
	ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	40
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ	46
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ	51
<b>บทที่ 5</b>	<b>สรุป อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ</b>	
	สรุปผลการวิจัย	55
	อภิปรายผลการวิจัย	58
	ข้อเสนอแนะ และ ความคิดเห็นอื่น ๆ	58
<b>บรรณานุกรม</b>		60
<b>ภาคผนวก</b>		
	แบบสอบถาม	65



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	40
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	41
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ	42
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา	42
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอัตราเงินเดือน	43
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับตำแหน่ง	44
ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน	45
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร จำแนกตามการบริหารงานที่ควบคุมโดยผู้บริหาร	46
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการบริหารงานที่ควบคุมโดยผู้บริหาร	47
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	49
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากร	51
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	53

## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า	
แผนภูมิที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของนักศึกษาเพศชาย : เพศหญิง	41
แผนภูมิที่ 4.2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	41
แผนภูมิที่ 4.3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ	42
แผนภูมิที่ 4.4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา	43
แผนภูมิที่ 4.5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอัตราเงินเดือน	43
แผนภูมิที่ 4.6	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับตำแหน่ง	44
แผนภูมิที่ 4.7	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน	45
แผนภูมิที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามการบริหารงานที่ควบคุมโดยผู้บริหารและด้านความมั่นคงในอาชีพ	47
แผนภูมิที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพทั่วไป	48
แผนภูมิที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	50
แผนภูมิที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติในการปฏิบัติงาน	52

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การทำงานทุกคนต้องพบปะกับบุคคลที่มีความแตกต่างและมีความหลากหลายทางความคิด ทางด้านอุปนิสัย การได้รับการอบรมเลี้ยงดูที่แตกต่างกัน ทำให้ต้องมีการปรับตนเองและการปฏิบัติตัว ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เราปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเรา การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความสุขระหว่างผู้ร่วมงานและตัวเอง รวมทั้งจำเป็นต้องใช้แนวทางและวิธีการในการปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปเป็นแนวปฏิบัติได้คือ การทำตัวให้เป็นคนงานที่ดี ในการทำงานนั้น เราจะต้องรู้จักหน้าที่และมีความรับผิดชอบ มีความขยัน มีความอดทน มีความเสียสละ และต้องขวนขวายแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ต้องทำตัวให้เป็นที่รักของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การรักษามารยาทและระเบียบข้อปฏิบัติในที่ทำงานอย่างเคร่งครัด การปฏิบัติงาน โดยยึดถือระเบียบ เคารพกติกา มารยาทจะช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น และทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ การสร้างบรรยากาศให้สดใสในที่ทำงาน การช่วยกันสร้างบรรยากาศที่สดใส เอื้ออาทร มีความสามัคคีในที่ทำงาน จะช่วยทำให้เกิดรอยยิ้มในที่ทำงาน ทำให้เกิดความสุขและประสิทธิภาพ ในการทำงานการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี กับเพื่อนร่วมงานทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างแรงจูงใจการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อช่วยกระตุ้น ผลักดัน ชักจูงให้บุคคล ทำหรือไม่ทำพฤติกรรมไปในแนวทางใด แนวทางหนึ่ง ช่วยให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดลักษณะแรงจูงใจของบุคคลในการทำงาน ว่าอะไรคือ สิ่งที่เขาต้องการช่วยให้สามารถจัดสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงานให้เป็นที่พึงปรารถนาต่อบุคคลเกิดจากความต้องการ (Needs) ของมนุษย์ จึงเป็นแรงกระตุ้นผลักดันให้เกิดการใช้สิ่งจูงใจ (Motivation) เพื่อให้บุคคลมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง (ในการทำงาน) โดยใช้ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Abraham H. Maslow) เชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการสนองความต้องการตามลำดับขั้น ดังนี้ 1) ความต้องการความสำเร็จและมีคุณค่า 2) ความต้องการเกียรติยศความภาคภูมิใจ 3) ความต้องการทางด้านสังคมและความรัก 4) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย 5) ความต้องการทางด้านสรีระขั้นต้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับหลักทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (Mc Clelland) ที่เน้นความต้องการของมนุษย์ 3 ประการด้วยกัน คือ 1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน และดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย 2) ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for affiliation) 3) ต้องการความรักใคร่ชอบพอ ความเป็นมิตรจากบุคคลรอบข้าง ความต้องการอำนาจ (Need for power) ต้องการมีตำแหน่งหน้าที่ มีอำนาจในการบังคับบัญชา และมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยการทำงานต้องใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่ดี คือ 1) การใช้แรงจูงใจด้วยรางวัล 2)

ค่าตอบแทน 3) การเลื่อนขั้น และตำแหน่ง 4) สวัสดิการต่างๆ การจูงใจด้วยงาน การหมุนเวียนงาน การขยายขอบเขตเนื้อหาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความสุจริตระหว่างผู้ร่วมงานและตัวเอง จำเป็นต้องใช้แนวทางและวิธีการในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็นแนวปฏิบัติได้คือ การทำตัวให้เป็นคนงานที่ดี ในการทำงานนั้น จะต้องรู้จักหน้าที่และมีความรับผิดชอบ ชยัน อดทน และชวนขวยแสงหาความรู้อยู่เสมอ ทำตัวให้เป็นที่รักของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การรักษามารยาทและระเบียบในที่ทำงาน การปฏิบัติงานโดยยึดถือระเบียบ เคารพกติกา มีมารยาทจะช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น และทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร การสร้างบรรยากาศสดใสในที่ทำงาน ต้องมีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต้องมีความรัก มีความสามัคคีในที่ทำงาน จะช่วยทำให้เกิดรอยยิ้มในที่ทำงานทำให้เกิดความสุขและสามารถร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร และทำให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเป็นที่พึงพอใจของผู้บังคับบัญชา

การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่ง ในการตัดสินใจความสำเร็จ หรือ การล้มเหลวของการทำงานร่วมกันของบุคลากร ทั้งการสื่อสารภายในองค์กรและนอกองค์กร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรภายในองค์กร จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะ เกี่ยวกับการสื่อสาร และ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การสื่อสารในการทำงาน เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคลตลอดจนสาระเรื่องราวตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เช่น การสนทนาแบบตัวต่อตัว การสัมภาษณ์ การประชุม การประกาศ การใช้สิ่งตีพิมพ์เพื่อการสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา

การสื่อสารนับว่ามีความสำคัญในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ทำให้การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความชัดเจน ต้องมีความเข้าใจตรงกัน เพราะการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบข้อมูลในการทำงาน และสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจและกำหนดนโยบายของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม ผู้ใต้บังคับบัญชาควรต้องกล้าแสดงความคิดเห็น ท้วงติงให้ข้อเสนอแนะเมื่อผู้บังคับบัญชาตัดสินใจผิดพลาด รู้จักเสนอแนะ ความคิดเห็นใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน การสื่อสารของผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะเป็นกลไกในการผลักดันให้เกิดผลงานหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้เกิดความพึงพอใจทุกฝ่าย ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานจะต้องรับฟังปัญหาและให้คำแนะนำรวมถึงการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความห่วงใยซึ่งกันและกัน อย่างจริงใจ จะทำให้องค์กรนั้นๆ บุคลากรทุก ๆ คนสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข มีความพร้อม ที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีความเสียสละ มีความอดทน มีความรักภักดีต่อองค์กร ยอมทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ เพื่อจะทำงานนั้นๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิผล เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรทุกประการ

ดังนั้นคณะผู้วิจัยได้เล็งเห็นความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มักเกิดจากผู้บังคับบัญชาระดับล่างไปจนถึงผู้บังคับบัญชาระดับสูง ปัญหาในการทำงานจะเกิดหรือไม่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาต้องสามารถแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกันจึงทำให้คณะผู้วิจัย สนใจทำวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อเป็นแผนการจัดการองค์การที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่จะสามารถทำให้บุคลากรมีความผูกพัน มีใจรักในองค์กร และยังคงอัตราการเข้าทำงาน และออกจากงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป ทำให้มีบุคลากรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และเป็นบุคคลที่มีคุณค่าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาความคิดเห็นที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
2. วิเคราะห์ปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
3. หาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเฉพาะประสิทธิภาพของตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยส่วนบุคคล 2) ด้านปัจจัยที่ได้รับจากงาน และ 3) ด้านปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

#### ขอบเขตด้านประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากร ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 1,197 คน (รายงานประจำปีทร.พระนคร, 2556)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากร ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 285 คน จากการเปิดตารางของ Morgan (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

#### ขอบเขตด้านสถานที่

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เลือกมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป็นสถานที่ในการเก็บและรวบรวมข้อมูล รวมถึงกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2556

## นิยามศัพท์

การศึกษาโครงการวิจัย เรื่องประสิทธิภาพของตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ไว้ดังนี้

ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ในที่นี้หมายถึง ผลของตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร แสดงผลเป็นตัวเลข แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

ตัวชี้วัด หมายถึง ข้อบ่งชี้ของประสิทธิภาพ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีองค์ประกอบในการศึกษา 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยส่วนบุคคล 2) ด้านปัจจัยที่ได้รับจากงาน และ 3) ด้านปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร

แรงจูงใจ หมายถึง พลังขับเคลื่อนในตัวบุคคล ที่มีต่อความพยายามทำงานให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

บุคลากร หมายถึง บุคคล ที่ปฏิบัติงานประจำในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2556 จำนวนทั้งสิ้น 1,197 คน

## แนวความคิดและยุทธวิธีในการทำวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร คณะผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการแนวความคิด การทำวิจัยที่สามารถนำมากำหนดเป็นแนวคิดของโครงการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางหรือ กลยุทธ์ในการทำวิจัย ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ

**ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร**  
(สถิต คำลาเลี้ยง, 2544)

1. ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ตำแหน่ง
2. ปัจจัยที่ได้รับมาจากการทำงาน
3. ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร

**ตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร**

1. ด้านโครงสร้างองค์กร นโยบาย การบังคับบัญชา การบริหาร 4 M ได้แก่ 1) Man 2) Money 3) Management and 4) Materials
2. ด้านค่าตอบแทน เช่น รางวัล เงินโบนัส
3. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความเท่าเทียมกันที่บุคลากรได้รับจากหน่วยงานหรือองค์กร
4. ปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากแนวความคิดข้างต้น เมื่อทำการวิจัยวิเคราะห์ตัวชี้วัดข้อบ่งชี้ของประสิทธิภาพเรียบร้อย ก็จะกำหนดเป็นแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ สร้างขวัญกำลังใจของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ได้ผลงานที่มีคุณภาพตรงตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการทำวิจัย**

1. ผลการศึกษาโครงการวิจัยช่วยให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ใช้สำหรับตัดสินใจ ในการหาแนวทางที่จะเพิ่มระดับแรงจูงใจ ในการทำงานให้มีผลการดำเนินงานใน องค์กร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. บทสรุปข้อเสนอแนะช่วยในการวางแผนการจัดการที่เหมาะสมต่อบุคลากรของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ทำให้บุคลากรมีความผูกพัน มีใจรักในองค์กร และยังคง อัตราการเข้าทำงานและออกจากงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป ทำให้มี บุคลากรที่มีคุณภาพ

3. ผลงานวิจัยนี้สามารถนำไปเผยแพร่ในการประชุมระดับชาติ และการประชุมนานาชาติ เพื่อให้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน ให้คนรักองค์กรและสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดี

4. ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยในส่วนของการทำงานวิจัยสถาบัน เพื่อนำ ผลการวิจัยไปพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครให้มีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีคุณค่า ที่สามารถสร้างผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ต่อไปในอนาคต





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพของตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร คณะผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารวรรณกรรม สิ่งพิมพ์ จากเว็บไซต์ต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวข้อสำคัญที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวความคิด ทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. ความหมายของประสิทธิภาพ
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
4. ทฤษฎีแรงจูงใจ
5. ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer
6. ทฤษฎีการจูงใจไฟส์สมุทธ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland)
7. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก ( Herzberg)
8. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)
9. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม Vroom
10. ทฤษฎีการวางเงื่อนไขของผลกรรมต่อพฤติกรรมของบุคคล
11. การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล
12. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
13. องค์ประกอบของแรงจูงใจ
14. ประเภทของแรงจูงใจ
15. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวความคิด ทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการปฏิบัติงานกับ ประสิทธิภาพ (effectiveness) ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพไม่ได้ ถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่มี ประสิทธิภาพ หมายความว่า การปฏิบัติงานจะไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่ในขณะเดียวกัน ถ้าหากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและจะต้องทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดังนี้

มิลเล็ท (Millet อ้างถึงใน สติต คำลาเลี้ยง, 2544) ได้ให้แนวคิดกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (efficiency) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ส่วนบุคคล และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น (human satisfaction and benefit produced) ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับการบริการในเรื่องต่าง ๆ โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียม (equitable service)

2. การให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา (timely service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)
4. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progression service)

ไซมอน (Simon อ้างถึงใน สกิต คำลาเลี้ยง, 2544) ได้ให้แนวคิดกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับหมายถึง ผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า ถ้าเป็นการบริหารราชการ องค์กรของรัฐ ต้องวัดความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการ (satisfaction) ว่ามีความพึงพอใจในการได้รับบริการมากน้อยเพียงใด โดยใช้สูตรการคำนวณ ดังนี้

$$E = (O-I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (อ้างถึงใน ชานินทร์ สุทธิบุญ, 2543) ได้เสนอแนวคิด ในการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ โดยศึกษาการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายของการบริหารงานภาครัฐที่ชัดเจนโดยต้องคำนึงถึง
  - 1.1 การทำงานที่มีประสิทธิผลคือผลสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (results) เป็นหลัก
  - 1.2 การดำเนินงานโดยมุ่งที่ผลลัพธ์ (outcome) โดยมีการประเมินผล และวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มารับบริการ
  - 1.3 ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานเพื่อยุบเลิกงานที่ซ้ำซ้อน โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคน เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กรด้านบุคคลากร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่
2. ระบบการบริหารงานที่จะยึดผลสำเร็จของงานและผลลัพธ์ขององค์กรเป็นหลักสำคัญในการดำเนินการรวมทั้งใช้หลักการจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่ หน่วยงาน องค์กรที่ทำงานประสบความสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน คชาวุธ พรหมายน, 2545) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ Harring Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ "The Twelve Principles of Efficiency" ซึ่งได้รับการยกย่องอย่างมาก โดยใช้หลัก 12 ประการดังนี้

1. ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง

4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
7. งานเสร็จทันเวลา
8. ผลงานได้มาตรฐาน
9. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
10. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสอนงานได้
11. ให้บำเหน็จแก่งานที่ดี
12. การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพ และ มีการลงทะเบียน ไว้เป็น

หลักฐาน

### ความหมายของประสิทธิภาพ

คำว่า ประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการ หลายคนได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ชูป กาญจนประกร (2502) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นแนวความคิดหรือความมุ่งมาดปรารถนาในการบริหารงาน ในระบอบประชาธิปไตย ในอันที่จะทำให้การบริหารราชการ ได้ผลสูงสุด คຸ່ມกับที่ได้ใช้จ่ายเงินภาษีอากรในการบริหารงานประเทศและผลสุดท้ายประชาชนได้รับความพึงพอใจ

อุทัย หิรัญโต (2525) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในทางราชการ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และ ประโยชน์แก่มวลมนุษย์ (human satisfaction and benefit produced) และยังต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคมด้วย โดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2526) นิยามว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่ได้เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพพามากน้อยเพียงใด

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2531) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการบริหารงาน จะเป็นเครื่องชี้วัดความเจริญก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารที่เชี่ยวชาญจะเลือกการบริการที่เหมาะสมกับองค์กรของตน และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

รพี แก้วเจริญ และชิตยา สุวรรณะชฎ (2540) ได้อธิบาย ความหมายของ คำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานให้สำเร็จ หรือ ได้รับความพึงพอใจมากที่สุด

ทิพาวสี เมฆสุวรรณ (2548) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระบบราชการ หมายถึง ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณา ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอย่างประหยัด คຸ່ມค่า และ เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. กระบวนการการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงาน ที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม
3. ผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิด ประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

นอกจากนี้ยังมีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หรือปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น และมีนักทฤษฎีหลายท่าน ได้ศึกษา และสรุป เป็นปัจจัยสำคัญๆ ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

เบคเกอร์ และนิวเฮาเซอร์(Becker and Neuhauser อ้างถึงในคชาวุธ พรหมายน, 2545) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร จะพิจารณาถึง ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร ได้แก่ การทำงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด ต้องมีปัจจัย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรนั้นมีความซ้ำซ้อนต่ำ หรือมีความแน่นอน มีการกำหนดระเบียบ ข้อปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างชัดเจนว่าสามารถนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กร ที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ยุ่งยาก และซับซ้อนสูงหรือมีความไม่แน่นอน

2. กำหนดระเบียบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อเพิ่มผลผลิตการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันไปจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่สามารถมองเห็นได้ จะมีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพ มากกว่าตัวแปรแต่ละตัว

เบคเกอร์ และนิวเฮาเซอร์ ยังเชื่ออีกว่าการสามารถมองเห็นผลการทำงานขององค์กรได้ และมีความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบการปฏิบัติได้ซึ่งระเบียบการปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

แคทซ์ และคายน (Katz and Kahn, 1978) เป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรระบบเปิด และได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่สำคัญ ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แคทซ์ และคายน จึงได้กล่าวคำว่า ประสิทธิภาพ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้า เปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ จะทำให้การวัดประสิทธิภาพ คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในปัจจัยด้านต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรด้วย

นฤมล กิตตะยานนท์ (อ้างถึงใน คชาวุธ พรหมายน, 2545) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล จะถูกกำหนด โดยองค์ประกอบ 3 ส่วน ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (individual attributes) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้  
1.1 demographic characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ เชื้อชาติ  
เผ่าพันธุ์

1.2 competence characteristics เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับ ความรู้ความสามารถ

ความถนัดและความชำนาญของบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้อามาจากการศึกษาอบรม และสั่งสมประสบการณ์ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

1.3 psychological characteristics เป็นคุณลักษณะทางด้านจิตวิทยา ได้แก่ ทักษะคิด ค่านิยม การรับในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลด้วย

2. ระดับความพยายามในการทำงาน (work effort) จะเกิดขึ้น จากการมีแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการ แรงผลักดันอารมณ์ความรู้สึก ความสนใจ ความตั้งใจ เพราะว่าคนที่มีความจูงใจในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจให้แก่การทำงานมากกว่าผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ

3. แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (organization support) ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงานซึ่งมีผลต่อ กำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ (อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง, 2544) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
  - 1.1 เพศ
  - 1.2 จำนวนสมาชิกในครอบครัว
  - 1.3 อายุ
  - 1.4 ระยะเวลาในการทำงาน
  - 1.5 สติปัญญา
  - 1.6 ระดับการศึกษา
  - 1.7 บุคลิกภาพ
2. ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่
  - 2.1 ชนิดของงาน
  - 2.2 ทักษะความชำนาญ
  - 2.3 สถานภาพทางอาชีพ
  - 2.4 สถานภาพทางภูมิศาสตร์
  - 2.5 ขนาดของธุรกิจ
3. ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร
  - 3.1 ความมั่นคง
  - 3.2 รายได้
  - 3.3 สวัสดิการ
  - 3.4 โอกาสก้าวหน้าในงาน
  - 3.5 สภาพการทำงาน
  - 3.6 ผู้ร่วมงาน
  - 3.7 ความรับผิดชอบ
  - 3.8 การจัดการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2549) ได้กล่าวถึง เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในการปฏิบัติงานว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ได้แก่

1. กิจกรรมในงานและนอกงาน
2. การรับสถานการณ์
3. ระดับความปรารถนา
4. กลุ่มอ้างอิง
5. เพศ
6. ภูมิหลังทางวัฒนธรรม
7. การศึกษา
8. ประสบการณ์
9. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เกิดจากสภาพภูมิหลัง ของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุน ให้เกิดความแตกต่าง จากการประเมินของผู้บังคับบัญชา แล้วให้คะแนนออกมาในระดับต่ำ ปานกลาง และระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยให้ข้าราชการผู้นั้นๆ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเรื่อยๆ

### ทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

Taylor กล่าวถึงความสำคัญของกำลังขวัญต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานว่ากำลังขวัญในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือน สุขภาพของมนุษย์ที่ต้องการ การเอาใจใส่ดูแลการตรวจวินิจฉัย และการปกป้องรักษาให้มีสุขภาพ กำลังขวัญที่ดี หรือสูงอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นกำลังขวัญ ส่วนบุคคลหรือองค์กร หากหน่วยงานหรือองค์กรใด มีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีแล้วจะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรต่อการบริหารงานภายในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผล ในด้านการควบคุม ความประพฤติ ของพนักงานเจ้าหน้าที่ ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม
4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่ และก่อให้เกิดพลังร่วม (group effort) ในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคี อันสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่
6. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบาย และ วัตถุประสงค์ขององค์กร
7. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

จากทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้น จะเห็นได้ว่า ด้วยทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎี ERG ของ Anderfer

และทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของ McClelland ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีเนื้อหาของการจูงใจคนอธิบายถึง ความต้องการของมนุษย์ว่ามนุษย์จะถูกจูงใจ โดยความต้องการของตนเอง ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งที่แน่นอน และความต้องการดังกล่าวถือเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมโดยแรงจูงใจของมนุษย์ ซึ่งจะเริ่มจากความต้องการ และทัศนคติจากนั้นจะแปรเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการขณะเดียวกัน

ส่วนทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีแห่งความคาดหวังของ Vroom และทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของ Taylor เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในขณะศิลปศาสตร์ต้องได้รับผลประโยชน์ที่พึงพอใจหรือได้รับสิ่งตอบแทนในเรื่องที่เกิดความพอใจ บุคลากร ผู้บริหาร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน จะส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น ขึ้นเงินเดือนพิเศษ เงินโบนัส รางวัล การได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติ สวัสดิการต่างๆ การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น

### ทฤษฎีแรงจูงใจ

NovaBizz Privacy Term of Use (2015) แบ่งทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 4 ทฤษฎีใหญ่ ๆ ดังนี้ คือ

1. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral View of Motivation) ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) ว่ามีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลเป็นอย่างมาก จะเห็นว่าได้รับอิทธิพลที่เป็นแรงจูงใจ มาจากประสบการณ์ในอดีตเป็นส่วนมาก โดยประสบการณ์ในด้านดีและกลายเป็นแรงจูงใจทางบวกที่ส่งผลเร็ว ให้มนุษย์มีความต้องการแสดงพฤติกรรมในทิศทางนั้น มากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของสิ่งเร้าภายนอก (Extrinsic Motivation)

2. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning View of Motivation) ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างเอกลักษณ์ และการเลียนแบบ (Identification and Imitation) จากบุคคลที่ตนเองชื่นชม หรือ คนที่มีชื่อเสียงในสังคม จะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

3. ทฤษฎีพุทธินิยม (Cognitive View of Motivation) ทฤษฎีนี้เห็นว่า แรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมของมนุษย์นั้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ (Perceive) สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว โดยอาศัยความสามารถทางปัญญาเป็นสำคัญ มนุษย์จะได้รับแรงผลักดันจากหลาย ๆ ทางในการแสดงพฤติกรรม ซึ่งในสภาพเช่นนี้ มนุษย์จะเกิดสภาพความไม่สมดุล (Disequilibrium) ขึ้น เมื่อเกิดสภาพเช่นนี้มนุษย์จะต้อง อาศัยขบวนการคิดซึม และการปรับ ความแตกต่างของประสบการณ์ที่ได้รับใหม่ ให้เข้ากับประสบการณ์เดิมของตน ซึ่งการจะทำได้จะต้องอาศัยสติปัญญาเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ทฤษฎีนี้เน้นเรื่องแรงจูงใจภายใน (intrinsic Motivation) นอกจากนั้น ทฤษฎีนี้ยังให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ การวางแผน ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญ กับระดับของความคาดหวัง โดยที่เขากล่าวไว้ คนเรามีแนวโน้มที่จะตั้งความคาดหวังของตนเองให้สูงขึ้น เมื่อเขาทำงานหนึ่งสำเร็จ และตรงกันข้ามคือจะตั้งความคาดหวังของตนเองต่ำลง เมื่อเขาทำงานหนึ่งแล้วล้มเหลว

4. ทฤษฎีมานุษยนิยม(Humanistic View of Motivation)แนวความคิดนี้เป็นของมาสโลว์ (Maslow) ที่ได้อธิบายถึง ลำดับความต้องการของมนุษย์ โดยที่ความต้องการของมนุษย์ จะเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม เพื่อไปสู่ความต้องการนั้น ดังนี้ ถ้าเข้าใจความต้องการของมนุษย์ก็จะสามารถอธิบาย ถึงเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ได้เช่นเดียวกัน

โลเวลล์ (Lovell 1980 อ้างถึงใน NovaBizz Privacy Term of Use, 2015) โดยกล่าวว่า ความหมายของแรงจูงใจเป็นกระบวนการ ที่ชักนำใ้มน้ำวให้บุคคลเกิดความพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ

ไมเคิล คอมแจน (Domjan 1996 อ้างถึงใน NovaBizz Privacy Term of Use, 2015) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ คือ การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจูงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

#### ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย บวกด้วยความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วยเช่นการจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่อง บวกด้วยความต้องการ ประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องาน กว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ



## ทฤษฎีแรงจูงใจไฟสั่มฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคล ที่กระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ให้ประสบผลสำเร็จ ความสำเร็จ โดยมีได้หวังรางวัลตอบแทนหรือผลตอบแทนจากการทำงาน มีความต้องการทำงานนั้น ๆ ให้ดีที่สุดในที่สุดและจะต้องทำให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เมื่อบุคลากรทำอะไรสำเร็จได้สิ่งหนึ่ง ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีบุคลากรที่แรงจูงใจไฟสั่มฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตอย่างรวดเร็ว

ในช่วงปีค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบTAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจไฟสั่มฤทธิ์สูง มีความต้องการ 3 ประการ ที่ได้จากแบบทดสอบTAT ซึ่งเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญ ในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการศึกษาวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว
2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น
3. ความต้องการอำนาจ (Need for power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่องต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

## ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก ( Herzberg)

ทฤษฎีเฮร์ซเบิร์กเน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการได้แก่ตัวกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา(Hygiene) สองปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง เฮร์ซเบิร์กได้ทำการศึกษาการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของคนมีความแตกต่างกัน คือ การที่บุคคลพอใจในงาน ไม่ได้หมายความว่าคนนั้นมีแรงจูงใจในงานเสมอไป แต่ถ้าคนใดมีแรงจูงใจในการทำงานแล้วคนนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดีได้ ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นผลของปัจจัย 2 ตัว คือ ด้านตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาต่อเจตคติที่ดีในการทำงานของบุคคล ประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการดังนี้

- 1.1 การสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ
- 1.2 การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือพนักงานมีความรู้สึกว่าเขาเมื่อทำสำเร็จมีคนยอมรับ
- 1.3 ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือ พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำน่าสนใจ น่าทำ
- 1.4 ความรับผิดชอบ คือ พนักงานรู้สึกว่าเขาต้องรับผิดชอบต่อตนเองและงานของเขา
- 1.5 โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานรู้สึกว่าเขามีความก้าวหน้าในงานที่ทำ
- 1.6 การเจริญเติบโต คือ พนักงานตระหนักว่าเขามีโอกาสที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมและมีความเชี่ยวชาญ

## 2. ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors)

ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และยังรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงาน เมื่อไม่ได้จัดให้พนักงาน เขาจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน ปัจจัยนี้ประกอบด้วย 10 ประการดังนี้

- 2.1 นโยบายและการบริหารคือ พนักงานรู้สึกว่ามีฝ่ายจัดการที่ดีและเขาได้ถึงนโยบายขององค์กรที่เขาอยู่
- 2.2 การนิเทศงานคือพนักงานรู้สึกว่ามีผู้บริหารตั้งใจสอนงานให้ตามหน้าที่รับผิดชอบ
- 2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่อหัวหน้างานของเขา
- 2.4 ภาวะการทำงาน คือพนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของที่ทำ
- 2.5 ค่าตอบแทนการทำงาน คือพนักงานรู้สึกว่าค่าตอบแทนเหมาะสม
- 2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
- 2.7 ชีวิตส่วนตัว คือพนักงานรู้สึกว่าชั่วโมงการทำงานไม่ได้กระทบต่อชีวิตส่วนตัว
- 2.8 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือหัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อลูกน้อง
- 2.9 สถานภาพ คือพนักงานรู้สึกว่างานเขามีตำแหน่งหน้าที่ดี
- 2.10 ความมั่นคง คือพนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำอยู่

ปัจจัยบำรุงรักษาไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้ว อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้ ซึ่งพนักงานอาจรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องหรือต่อรอง ผู้บริหารจึงมักจัดโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่างๆเพื่อให้พนักงานพึงพอใจ เช่น การลาป่วย การลาพักร้อน และโครงการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและสวัสดิการของพนักงาน

สรุปได้ว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจงใจให้กระทำ หรือ ดันรน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้พฤติกรรม ที่เกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรม ที่มีใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติคือการขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้า จัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เช่น พนักงานตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ประสบผลสำเร็จในการทำงาน

### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory)

ทฤษฎีนี้เป็นลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ กำหนดโดยนักจิตวิทยา ชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจ ที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับ การตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป โดยมีความต้องการสิ่งต่อไปนี้

1. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

2. ความภาคภูมิใจในตนเอง (Esteem Needs) ความต้องการการยกย่อง หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือ และ สถานะจากสังคม ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

3. ความต้องการการยอมรับจากสังคม (Social Needs) ความต้องการความผูกพัน หรือ การยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการความปลอดภัยความมั่นคง (Security or Safety Needs) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

5. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางร่างกาย ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ

2. ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

### ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom)

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดยVictor Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมาก ในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการ

ทำงานโดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้น จะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้น หรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้น เมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้น เมื่อเขาคิดว่าการทำงานนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนัก และเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่า ได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแล ยกย่องเขาเป็นไปไม่ได้ที่เขาจะได้รับ การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรม ที่จะทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้น รวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่ได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวัง ในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมนอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

V=Valance หมายถึงระดับความรุนแรง ของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล คือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่งคือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E= Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน, คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และคุณค่าจากผลลัพธ์ สูงสุดซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยโดย

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถให้การอบรม ให้การสนับสนุนด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน
2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้ โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน
3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม ซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เพื่อเขาจะรู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่ได้รับจากความพยายาม

A= Effort performance linkage

B= Performance reward linkage

C= Attractiveness

มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003, 118) หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

2. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวกซึ่งบุคคลได้รับ โดยตรง จากผลลัพธ์ของการทำงาน เช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย

แนวทางในการจัดสรรรางวัลภายนอก มีดังนี้

1. ระบุถึงพฤติกรรมที่พึงพอใจให้ชัดเจน
2. ดำรงรักษาการให้รางวัลที่มีศักยภาพที่จะช่วยให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก
3. คิดเสมอว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกัน จึงต้องให้รางวัลที่มีคุณค่าเชิงบวกแต่ละบุคคล
4. ให้แต่ละบุคคลรู้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ต้องการ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน
5. การจัดสรรรางวัลให้อย่างทันทีทันใดเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงพอใจ
6. จัดสรรรางวัลให้ตามตารางที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

### ทฤษฎีการวางเงื่อนไขของผลกรรมต่อพฤติกรรมของบุคคล (Operant conditioning theory)

ทฤษฎีการวางเงื่อนไขของผลกรรมต่อพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 เงื่อนไขคือ การให้แรงเสริม (reinforcement) กับ การลงโทษ (Punishment) โดยแต่ละแบบมีลักษณะดังนี้

1. เงื่อนไขการเสริมแรง คือสิ่งที่ให้หลังจากเกิดพฤติกรรมทำให้บุคคลชอบ ที่ได้รับสิ่งนั้น และทำให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นตลอดโดยแบ่งเป็น

1.1 แรงเสริมทางบวก (Positive reinforce ) คือการให้แล้วทำให้บุคคลพอใจ

1.2 แรงเสริมทางลบ (Negative reinforce) คือ การยกเลิกหรือถอนสถานการณ์ที่ผู้แสดงพฤติกรรมไม่ชอบ เมื่อเลิกแล้วทำให้บุคคลนั้นชอบสภาพเช่นนั้น เช่น การเข้มงวดเกินไป การดุด่า หากสามีที่กลับบ้านเร็วแล้วภรรยาหยุดบ่นก็จะกลับบ้านเร็วขึ้นตลอดไป

2. เงื่อนไขการลงโทษ คือสิ่งที่ให้หลังจากเกิดพฤติกรรมทำให้บุคคลไม่ชอบสิ่งที่ได้รับทำให้พฤติกรรมนั้นหยุดชงักลงโดยแบ่งเป็น

2.1 การลงโทษทางบวก (positive punishment) คือการให้สิ่งเขาไม่ชอบ เช่น ถูกตี การขับรถฝ่าไฟแดงถูกปรับ 1,000 บาท บุคคลก็จะหยุดขับรถฝ่าไฟแดง

2.2 การลงโทษทางลบ (Negative punishment) คือการถอนสิ่งที่เขาชอบ เช่น เด็กชอบบอลแล้วชอบทะเลาะกับพี่ตนเอง ทำให้แม่ปิดทีวี วันหลังเด็กคนนี้ก็เลิกทะเลาะเพราะเกิดความกลัวอดดูทีวี

### การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล

สิ่งที่จะทำให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ให้ประสบผลสำเร็จเป็นไปตามความต้องการ ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เป็นที่ยอมรับของ

ผู้บังคับบัญชาและเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คนในองค์กร ทีม PHR Thailand Contributor (2557) ได้กล่าวว่าจะต้องประกอบด้วย 26 F ของการทำงานจึงจะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย 26 F ได้แก่ 1) Friendly = เป็นมิตร มีความเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงานทุก ๆ คน ไม่ว่าจะทำงานที่ได้ก็ตาม หากสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลรอบตัว จะทำให้เกิดผลดีมากกว่าเกิดผลเสีย ไม่ว่าจะมีความหมายอะไร ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เจ้านาย ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลภายนอก เพราะเป็นบันไดของการทำความคุ้นเคย ทำความรู้จัก และเปิดใจให้กันและกัน แล้วยังทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน 2) Feeling = สร้างความรู้สึกที่ดี ความรู้สึกที่ดี ๆ เกิดจากความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งช่วยให้เกิดความผูกพันและความชอบพอรักใคร่ เป็นความเอื้ออาทรต่อกัน เช่น เขางานมากก็ช่วยกันทำ เรามีทุกข์เราก็ปลอบใจให้เขาคลายทุกข์ เขาทำผิดพลาดก็ให้กำลังใจและช่วยแก้ไขปัญหาเท่าที่จะสามารถช่วยเหลือได้ เพราะคนเราอาจมีความรู้สึกสะเทือนใจจากสิ่งที่คิดว่าทำดี หรือเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝันจนทำตัวไม่ถูก งานการจึงอาจไม่ดีเท่าที่ควร แต่ถ้ามีคนรู้สึกดี ๆ กับเขาบ้าง เขาอาจยืนหยัดสู้กับชีวิตหรืองานต่อไป และสามารถกลับมาตั้งใจทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป 3) Frank = เปิดเผย ตรงไปตรงมา การทำงานที่ดีต้องยึดหลักประจำใจ คือ ไม่ทำตนเป็นคนที่ไม่มีความจริงใจ เช่น ต่อหน้าไหว้พอสลับหลังหลอก หรือทำตัวมีลบลมคมใน ไม่ทำตัวไม่จริงใจ หรือเห็นแก่ตัว ต้องมีความจริงใจต่อกัน การทำงานแบบโปร่งใส ตรงไปตรงมา มีคุณธรรม ที่จะทำให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของทุก ๆ คนในองค์กรมากที่สุด 4) Fondly = ทำงานด้วยใจรัก มีความเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ และอยู่กับเพื่อนร่วมงานด้วยความรัก ความรู้สึกแบบนี้ถ้ามีต่องานจะทำให้ทำงานแบบอยากทำ ไม่ใช่ต้องทำ เป็นการทำงานด้วยความรัก มีความเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และพยายามมุ่งมั่นทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมาย และทำงานนั้น ๆ ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นต้น การทำงานด้วยความรักและมีความรักต่อเพื่อนร่วมงาน จึงทำงานอย่างมีความสุข จะทำให้งานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 5) Forgiving = ให้อภัย ต้องมีการให้อภัยซึ่งกันและกัน เมื่อใครทำอะไรผิดพลาด จะทำให้จิตใจไม่ขุ่นมัว เนื่องจากหน่วยงานแต่ละแห่งอาจมีทั้งคนที่ทำนุกใจ มีความพึงพอใจ หรือไม่ถูกใจ ไม่พึงพอใจ มีคนชอบหรือไม่ชอบบ้างเป็นเรื่องธรรมดา ถ้าทำนุกใจเกิดความน้อยใจ เสียใจ หรือเกิดความแค้น คนที่ไม่มีความสุขก็คือ เรานั้นเอง ซึ่งจะบั่นทอนการทำงานและความรู้สึกขุ่นมัว ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ การให้อภัยจึงเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้จิตใจของเรามีความสุขมากยิ่งขึ้น 6) Flexible = ยืดหยุ่นผ่อนปรน แม้งานจะต้องมีกฎเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติ ตามระเบียบ ไม่ว่าจะเป็นเวลา สถานที่ เงินทอง เป็นต้น แต่บางครั้งการเข้มงวดเกินไปอาจทำให้เพื่อนร่วมงานไม่พอใจ ด้วยเหตุนี้ ต้องใช้สติ คิดด้วยปัญญาจึงช่วยให้ผ่อนปรน ยืดหยุ่นช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ หากไม่ทำให้องค์กรเสียหาย ก็จะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขมากยิ่งขึ้น เช่น อาจส่งใบเบิกเงินเข้าไปเกินเวลากำหนดบ้าง ก็ไม่ควรยึดกฎเกณฑ์แบบเคร่งครัดเกินไป จนทำให้ขาดมิตรและทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ขี้เกียจทำงาน เบื่อองค์กรได้ 7) Foster = ส่งเสริม การช่วยเหลือส่งเสริมการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าของบุคลากร คือการมีใจที่ดี มีความเกื้อหนุน คอยช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกันให้เกิดความก้าวหน้า มีความเอื้อเฟื้อ ช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกันแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน จะช่วยให้เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชา เจ้านาย ลูกน้อง ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีขึ้นได้ก็ควรที่จะทำ ซึ่งเป็นการลงทุนสร้างมิตร และได้เพื่อนร่วมงานที่มองเราในแง่ดี การส่งเสริมนี้อาจทำได้ด้วยคำพูด วาจา ท่าทาง และการช่วยด้านการทำงาน โดยเฉพาะเจ้านายควรส่งเสริมลูกน้อง และลูกน้องควรส่งเสริมเจ้านาย ด้วยการพูดถึงผู้บังคับบัญชา เจ้านายในแง่ดี ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ผู้บังคับบัญชาควรพูดถึงผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ดี ขึ้นชมด้วยทั้งต่อหน้าและลับหลังด้วย 8) Fact = ข้อเท็จจริง ต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นความจริง เพื่อจะได้รับทราบข้อมูลทั้งในแง่บวกและด้านลบ เพื่อจะสามารถปรับปรุงแก้ไขให้งานนั้น ๆ ดีมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงของข้อมูล เป็นการรู้ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ เพื่อให้งานมีความผิดพลาดน้อยที่สุด ข้อเท็จจริงนี้ขึ้นอยู่กับการรับรู้ข่าวสารใหม่ ๆ เพื่อกลับกรองสิ่งที่ดีที่สุดแก่องค์กร ดังนั้น หัวหน้างานจึงควรคิดเสมอว่าต้องได้ข้อเท็จจริงของข้อมูลมาวิเคราะห์สถานการณ์ โดยเฉพาะความสามารถของลูกน้องแต่ละคนในด้านต่าง ๆ ต้องระมัดระวังในการมอบหมายงานตามข้อเท็จจริง เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร 9) Forward = ไม่ย่อท้ออยู่กับที่ต้องมีการพัฒนางานไปในเชิงรุกให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ทำงานต้องกระตือรือร้นที่จะก้าวไปข้างหน้า ไม่ใช่ทำงานแบบอยู่ไปวัน ๆ การทำงานให้ก้าวหน้าจึงเป็นเรื่องที่ต้องใฝ่รู้ ใฝ่รอบ รอบคอบ รับผิดชอบ มีแผนระยะสั้น และระยะยาวในการทำงานให้ดีกว่าเดิมยิ่ง ๆ ขึ้น ไปเรื่อย ๆ ไม่หยุดอยู่ที่เดิม ต้องมีการพัฒนาให้ดีกว่าเดิมมากยิ่งขึ้นต่อไปเรื่อย ๆ 10) Firm = มั่นคง การทำงานต้องทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกเกิดความมั่นคงในงานที่ตนทำอยู่ และต้องมีความก้าวหน้าต่อไปในอนาคต ต้องมีความมั่นคงด้วยความรู้ ความคิด ความมุ่งมั่น องค์กรใดมีความมั่นคง มีศักยภาพ จะทำให้ผู้บริหารจนถึงพนักงานเกิดความวางใจที่จะทุ่มใจทุ่มกายทำงานต่อไป ส่วนองค์กรที่ไม่มั่นคงขาดเสถียรภาพ พนักงานจะหมดกำลังใจและเกิดความเบื่อหน่าย ไม่ต้องการทำงานที่นี้อีกต่อไป ต้องไปหางานที่มีความมั่นคงทำใหม่ 11) Foresee = เห็นการณ์ไกล เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าควรทำงานหรือธุรกิจนั้น ๆ ให้เจริญรุ่งเรืองประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร หรือปรับปรุงการงานในด้านใด โดยไม่ละเลยสิ่งใหม่ ๆ ที่อาจทำให้ธุรกิจหรือการงานเสื่อมถอย หรือล่าช้าลง เช่น ประเทศไทยจะเน้นแต่สินค้าดั้งเดิมอย่างเดียวไม่ได้ ต้องปรับเปลี่ยนสินค้าและบริการตามโลกาภิวัตน์ เพื่อขยายตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ หรือข้าราชการบางแห่งต้องลดจำนวนลง เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณและใช้คนอย่างมีคุณค่าหรือสินค้าและบริการต้องพัฒนาให้ทันกับ Nano Technology ที่ในอนาคตทุกอย่างจะเล็กลง แต่ประสิทธิภาพสูง 12) Fit = ความเหมาะสม ต้องมีความเหมาะสมในทุกๆ ด้าน เพราะการสร้างความสำเร็จเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งของการทำงาน เช่น ความเหมาะสมในการแต่งกาย วาจา ท่าทางและความเหมาะสมในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ยิ่งไปกว่านั้น ในการทำงานจะต้องปฏิบัติต่อทุกระดับอย่างเหมาะสมตามตำแหน่งของแต่ละคน โดยไม่ยกตนข่มท่าน หรือทำตัวเหนือกว่าใคร หรือก้าวก่ายการงานของผู้อื่น ขณะเดียวกัน ไม่ควรทำตัวต่ำต้อยจนกลายเป็นคนหมดความหมาย 13) Forceful = มีพลัง ในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาควรมีการส่งเสริมกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพราะพลังของแต่ละคนย่อมจะต่างกัน บางคนมีพลังในการทำงานสูงไม่พอยังสามารถโน้มน้าวจิตใจให้คนทำงานด้วยอย่างเต็มอกเต็มใจ 14) Facilitating = ทำให้การทำงานเกิดความสะดวกราบรื่นขึ้น ผู้บังคับบัญชาต้องอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องการทำงานให้สะดวก ที่จะสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุด องค์กรที่มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นไปอย่างสะดวกสบาย ลดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากลงไป ย่อมจะทำให้บุคลากรอยาก

ทำงาน เพราะสามารถทำงานได้อย่างสะดวก มีความราบรื่นและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องไม่ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน เพื่อไม่ให้เกิดความยุ่งยาก ความซับซ้อนในหน่วยงาน อาจเกิดขึ้นเพราะหัวหน้างาน ได้วางระเบียบขั้นตอนการทำงานยุ่งยากกว่าเดิม เวลาขออนุมัติอะไร หัวหน้าจะดูว่าเป็นพวกของเขาหรือไม่ หากต่างพวกจะดึงเรื่องหรือกลั่นแกล้งทำให้บุคลากร หหมดกำลังใจ งานจะง่ายหรือยาก จึงขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ที่มีหน้าที่จะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มากที่สุด 15) Functional = สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จจริง ทำงานแล้วมีประโยชน์ กิจการทุกอย่างต้องเกิดประโยชน์จริง เป็นไปได้จริง สามารถทำให้เกิดผลงาน และได้ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด รวมทั้งต้องให้ทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นจิตสำนึกที่ทุกคนควรมี การกำหนดสิทธิหน้าที่ของแต่ละบุคคลต้องมีความเหมาะสมกับวุฒิการศึกษาและตรงกับความถนัดมากที่สุด ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำงาน หากทุกคนทำงานอย่างเหมาะสมตามหน้าที่ของตน ก็จะสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตขององค์กรก็จะเจริญเติบโตยิ่งขึ้น 16) Feasible = การทำงานต้องมีความเป็นไปได้ เป็นเรื่องสำหรับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องต้องช่วยกันทำให้งานหรือโครงการนั้นสำเร็จเป็นจริง ทุกคนจึงต้องช่วยกันทำ ไม่ว่าจะเป็หน้าที่หรือไม่ใช่หน้าที่ก็ตาม ไม่ว่าจะเป็ความคิดหรือการกระทำ ต้องมีน้ำใจต่อกัน ต้องช่วยกันทำงานนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพมากที่สุด เพื่อให้้องค์กรนั้นได้ผลดีที่สุด เช่น การวางระบบงานใหม่เพื่อทำให้งานที่เสียเวลามาก ลดขั้นตอนการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยพยายามหาจุดที่เป็นอุปสรรคและพยายามแก้ไข เพราะเชื่อว่าระบบราชการทำงานมีประสิทธิภาพเหมือนเอกชนได้ ถ้าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานรู้จักวิธีการปรับปรุง ระบบการทำงานให้สะดวก รวดเร็วมกยิ่งขึ้น ให้รู้จักคิดใหม่ ทำใหม่และทำให้ได้ 17) Fast = รวดเร็ว การปฏิบัติงานแต่ละงานนั้น ต้องมีประสิทธิภาพและสะดวกรวดเร็ว เพื่อให้การทำงานนั้น ๆ ไม่ล่าช้าเกินกว่าเหตุ ผู้บริหารจึงต้องดูว่าขั้นตอนทำงานใดมีอุปสรรคและทำให้งานนั้นเกิดความเสียหาย หรือไม่ได้ดีเท่าที่ควร ก็ต้องขจัดปัญหานั้น ๆ ให้หมดไป ไม่ว่าจะเป็การปรับรูปแบบการทำงานหรือการปรับปรุงบุคลากรการทำงานให้มีความเหมาะสม เพื่อให้การทำงานสะดวกและเกิดความรวดเร็ว ต้องมีคุณภาพ โดยไม่ทำงานแบบหละหลวม จนผลของงานออกมาไม่ดี การทำงานอย่างรวดเร็วต้องเข้าใจเป้าหมายวิธีการ และระยะเวลาที่จำเป็นต้องทำงานให้เสร็จอย่างบรรลุเป้าหมายขององค์กรและอย่างมีประสิทธิภาพ 18) Fight = ต้องสร้างขวัญและสร้างกำลังใจ ไม่เกิดความย่อท้อในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา ควรสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ สร้างความรัก อย่างเสมอภาค เท่าเทียม กันมีความยุติธรรมในทุกๆ เรื่อง เพราะกำลังใจที่สำคัญที่สุด เพราะบุคลากรจะทำงานโดยไม่ย่อท้อ ไม่ว่าจะมื่ออุปสรรคขวางหน้าแค่ไหน จะสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยเฉพาะคนเป็หัวหน้างานต้องไม่ย่อท้อ ลูกน้องจะได้มีกำลังใจที่จะฝ่าฟันทุกอย่างที่ขวางหน้า เพื่องานจะได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือตามวัตถุประสงค์ขององค์กรทุกประการ 19) Fair = ความยุติธรรม ผู้บังคับบัญชาต้องเป็บุคคลที่มีความยุติธรรม ต้องให้ความรัก ความเมตตากับบุคลากรทุกๆ คนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ในทุกๆ เรื่อง ถ้าบุคลากรทำงานแล้วได้รับความเป็นธรรม ไม่ว่าจะในด้านเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือด้านใดก็ตาม ทุกคนจะทุ่มใจทำงานให้อย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย โดยเฉพาะหัวหน้าที่มีเมตตาใจดี เพราะแสดงว่าหัวหน้าหรือองค์กรนั้น ยึดความเป็นธรรมเป็หลัก ไม่ใช่



เล่นพรรคพวกเป็นหลัก ก็จะทำให้องค์กรนั้น ๆ เกิดความเจริญก้าวหน้า มีบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิผลให้กับองค์กร 20) Focus = จุดเน้น จะทำงานให้เป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ มีประสิทธิภาพจะต้องรู้ว่ามีความจุดเน้นและจุดร่วมในเรื่องใด ส่วนมากเป็นการเน้นการทำงานตามเป้าหมายขององค์กร ต้องสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ให้บุคลากรทุกคนเข้าใจตรงกัน งานย่อมจะไปได้ดีประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามที่ต้องการ ตาม 21) Follow = ติดตาม การทำงานจะต้องมีการติดตามงานเป็นระยะ มีการแนะนำแก้ปัญหาและข้อบกพร่องให้กับบุคลากร อย่างมีไมตรี ช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้กำลังใจ เมื่อเกิดปัญหา การติดตามงานเพื่อดูความก้าวหน้าของงาน แต่ไม่ควรติดตามงานถี่เกินไป เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเครียดได้ ขณะเดียวกัน ไม่ควรปล่อยปละละเลยโดยไม่ติดตามงาน งานอาจเสียหายได้ 22) Feedback = การป้อนกลับ การป้อนกลับเป็นสิ่งที่ช่วยให้รู้ว่าผู้บังคับบัญชาสั่งงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา นั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เพราะการสื่อสารที่ออกไป ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับข่าวสารเข้าใจสิ่งที่ส่งออกไปหรือไม่เพียงใด อย่างน้อยผู้ส่งข่าวสารจะได้รู้ว่าสิ่งที่ตนอยากให้ผู้ปฏิบัตินั้นทำได้มากน้อยเพียงไร และต้องคอยแก้ไขอะไรบ้าง เพื่องานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ได้งานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 23) Faith = ศรัทธา ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความศรัทธาต่อความคิดหรือศรัทธาต่อการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน โดยเฉพาะหากศรัทธาหัวหน้าหรือองค์กรจะทำให้ลูกน้องทำงานอย่างเต็มอกเต็มใจ อย่างไรก็ตาม ความเลื่อมใสศรัทธาจะทำงานกันง่ายขึ้น และการสร้างศรัทธาก็เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความดี ความสามารถ คุณธรรมเป็นหลักก็จะทำให้งานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 24) Flair = มีศิลปะ มีรสนิยม ศิลปะในการทำงานนับว่าเป็นความสามารถเฉพาะตัว เป็นรสนิยมที่ลอกเลียนแบบกันได้ยาก เช่น บางคนรู้จักพูด รู้จักทำ ก็จะมีคนทำงานด้วยอย่างเต็มอกเต็มใจ ขณะที่บางคนมีแบบหรือรสนิยมการทำงานที่ไม่เข้มงวด แต่ผลงานต้องดีเช่นกัน เป็นเรื่องการใช้สติปัญญาในการมองเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นไปได้หรือเป็นไปได้ ที่อาจเสียหายหรืออาจไม่เสียหาย และหาแบบการทำงานให้ถูกต้องเหมาะสม ศิลปะการทำงานจึงขึ้นอยู่กับความรู้ ใฝ่รู้ ประสบการณ์ และข้อมูลที่พอเพียง และมีการตัดสินใจ ที่ถูกต้องเหมาะสมตามสถานการณ์เพื่องานจะได้ก้าวหน้า สามารถทำงานนั้น ๆ ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 25) Flawless = ไม่มีผิดพลาด การทำงานจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาหรือเจ้านาย มีความหวังที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรโดยไม่มีข้อบกพร่องหรือมีข้อบกพร่องน้อยที่สุด อย่างไรก็ตาม คนทำงานทุกคน ไม่ว่าจะระดับใด ต้องทำงานอย่างไม่มีข้อผิดพลาด เพื่อองค์กรจะได้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งใจ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 26) Face = บุคลากรต้องกล้าเผชิญปัญหาอุปสรรค องค์กรใดก็ตามมีคนทำงานแบบมุ่งมั่นตั้งใจ โดยไม่หวาดหวั่นต่ออุปสรรค องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จสูง เพราะทุกคนกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาหรืออุปสรรค หรือสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะยากลำบากเพียงไร การกล้าทำเพื่อให้งานได้ดำเนินไปอย่างราบรื่นตามเป้าหมาย สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด

เบคเกอร์ และ นิวเฮาเซอร์ (Becker and Neuhauser อ้างถึงใน คทาฐ พรหมายน, 2545) ได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (model of organization efficiency) โดยได้กล่าวไว้ว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องพิจารณาถึง ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (open system) ซึ่งการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในองค์กรเดียวกันยังมีปัจจัยหลายอย่าง โดยเบคเกอร์ และ นิวเฮาเซอร์ (Becker and Neuhauser อ้างถึงใน คทาฐ พรหมายน, 2545) ได้กล่าวไว้ว่า หากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขององค์กรนั้นมีความซ้ำซ้อนต่ำ (low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (certain) มีการกำหนดระเบียบ ปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมาก องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยาก และซับซ้อนสูง (high task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (uncertain) การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย ซึ่งผลของการทำงาน ที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวก กับประสิทธิภาพ หากพิจารณาควบคู่กันไป จะปรากฏว่าการกำหนด ระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และ ผลการทำงานที่สามารถมองเห็นได้จะมีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ จำนวนสมาชิกในครอบครัว อายุระยะเวลาในการทำงาน สติปัญญา ระดับการศึกษา บุคลิกภาพ 2) ปัจจัยที่ได้รับมาจากงานได้แก่ ชนิดของงาน ทักษะความชำนาญ สถานภาพทางอาชีพ สถานภาพทางภูมิศาสตร์ และขนาดของธุรกิจ 3) ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร ความมั่นคง รายได้ สวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในงาน สภาพ การทำงาน ผู้ร่วมงาน ความรับผิดชอบ และการจัดการ ซึ่งเป็นแนวทางความคิดเห็นของสล็อต คำลาเลี้ยง, 2544) จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาสัมพันธ์กับ Harring Emerson ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการการทำงานให้มี ประสิทธิภาพในหนังสือ "The Twelve Principles of Efficiency" ซึ่งได้รับการยกย่อง และกล่าวขานกันมาก หลัก 12 ประการได้ว่า หากทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง รวมทั้งใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน การให้คำปรึกษา แนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง การรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน การปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและ มีการลง ทะเบียน ไว้เป็นหลักฐาน และงานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง งานเสร็จทันเวลาผลงานได้มาตรฐาน ช่วยให้การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานและกำหนดเป็นมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสอนงานได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2554) การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างหลายประการ โดยเฉพาะบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการนำมาซึ่งความสำเร็จความพึงพอใจ ในการทำงาน หรือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ประดับ ชันทองทิพย์ (2546) สรุปความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าต้องประกอบด้วยความรัก ความชอบในการทำงานนั้น ๆ และต้องมีความสุขหรือมีเจตคติที่ดีของแต่ละ

บุคคลที่มีต่องานที่ตนเองปฏิบัติอยู่และมีความเต็มใจที่จะเสียสละร่างกายแรงใจ สติปัญญาให้แก่งานขององค์กร

แพรรธณ ทูลธรรม (2546) สรุปความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลซึ่งจะแสดงออกมาในด้านบวกหรือลบได้นั้นจะมีความสัมพันธ์กับการที่คนๆ นั้นได้รับการตอบสนองต่อสิ่งที่ต้องการซึ่งความรู้สึกพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นได้รับหรือบรรลุจุดหมายในสิ่งที่ต้องการในระดับหนึ่งและความรู้สึกตัว จะลดลงหรือไม่นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการ ไม่ได้รับการตอบสนองที่ตรงกับความต้องการหรือได้รับการบริการที่ไม่เกิดความพึงพอใจจากหน่วยงานหรือจากองค์กรนั้น ๆ

นงนุช เอี่ยมสวัสดิ์ (2547) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญของการทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทำให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน มีความขยัน มีความรับผิดชอบ มีความเสียสละ และต้องมีความร่วมมือ และมีความสามัคคีของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งต้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และสภาพแวดล้อม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงานการยอมรับจากผู้อื่น การปฏิบัติตนของผู้นาองค์กรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความถนัดและเหมาะสม เงินเดือน ผลตอบแทนที่ได้รับต้องมีความเหมาะสม

### ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างบรรยากาศในการทำงานความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานนั้นต้องเกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นๆ จึงจะทำให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ

หลักการบริหารงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือ การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานและใช้บุคคลที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไว้ และในการที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลต้องมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความรู้ เต็มความสามารถ หรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานนั่นเอง ซึ่งความหมายของความพึงพอใจในการทำงานได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

บุญช่วย ไชยเมืองชื่น (2554) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานซึ่งเกิดได้จากการได้รับการตอบสนอง ความต้องการในปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สเตอร์ราส์ และเซเลส (Strauss and Sayless, 1990) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจต่องานที่ทำ โดยเฉพาะงานนั้นได้ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่

ผู้ปฏิบัติในลักษณะที่เขาควรจะได้รับ เช่นเงินเดือน ค่าตอบแทน สิ่งตอบแทนต่าง ๆ ลักษณะงานที่ทำให้ก่อให้เกิดความก้าวหน้า มีความมั่นคงในอาชีพ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ รวมถึงสามารถสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ก็จะทำให้บุคคลนั้นเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วรูม (Vroom, 1964) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ผลที่เกิดจากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ตนเองทำ ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีความหมายที่ใช้แทนกันได้กับทัศนคติในการทำงาน โดยที่ทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงาน และทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในการทำงาน

แอปเปิ้ลไวท์ (Applewhite, 1995) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความสุขที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ความสุขที่ได้รับจากการทำงานกับเพื่อนร่วมงานการมีทัศนคติหรือความรู้สึกที่ดีต่องานและความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ได้รับ

สมยศ นาวิการ (2547) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงความรู้สึกโดยส่วนรวมที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ ถ้ามีความพึงพอใจในการทำงานสูง ก็หมายถึงเขาเหล่านั้นมีความรู้สึก มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ มีความเต็มใจที่จะทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ

จากความหมายของความพึงพอใจที่นักวิชาการได้กล่าวไว้นั้นทำให้สรุปได้ว่า ความพึงพอใจของบุคคลเป็นระดับความรู้สึกที่มีผลจากการเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับกับความคาดหวัง หากผลประโยชน์ที่ได้รับมีมากกว่าความคาดหวังจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกทางบวก คือ ความรู้สึก พึงพอใจ ในขณะที่เดียวกันหากผลประโยชน์ที่ได้รับว่ามีน้อยกว่าความคาดหวังจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกทางลบ คือ ความรู้สึกไม่พึงพอใจ

เซอร์เดอร์ และเซอร์แมน (Churder and Sherman 1993) ได้ให้ความหมาย ขวัญ หมายถึง ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน การปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน

เสนาะ ตีเยาว์ (2554) ได้ให้ความหมาย ขวัญ หมายถึง สภาพทางใจที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของคนหรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวังและความตั้งใจ มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ มีความเต็มใจที่จะทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2549) ได้ให้ความหมาย ขวัญ หมายถึง ลักษณะ ที่เป็นนามธรรมไม่มีรูปร่างและกำลังขวัญที่ดีต่อการทำงานก็คือ ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำงานนั้นด้วยความตั้งใจ อุทิศเวลา แรงกาย แรงใจของตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของ

องค์การ มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ มีความเต็มใจที่จะทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ

อรุณ รักธรรม (2552) ได้ให้ความหมาย ขวัญ หมายถึง สภาพที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึง วัตถุประสงค์ของการทำงานของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลที่จะทำงานร่วมกันนั้น เป็น วัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จและพยายามร่วมมือต่อสู้กับอุปสรรคที่มา ขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้ มีทัศนคติที่ดี ต่องานที่ปฏิบัติ มีความเต็มใจที่จะทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมี ประสิทธิภาพ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ

ดังนั้นความหมายของคำว่า "ขวัญ" และ "ความพึงพอใจในงาน" จึงเป็น ความหมายที่ เกี่ยวข้องและครอบคลุมกันอยู่ จึงสรุปได้ว่าผู้ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ก็ย่อมต้องมีขวัญ กำลังใจที่ดีและผู้ที่ไม่มีขวัญและกำลังใจที่ดี ก็ย่อมไม่มีความพึงพอใจในงานย่อมเบื่อหน่าย ไม่อยาก ทำงาน จะทำให้ชี้แจงทำงานหรือมาทำงานแต่ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ทำงานไม่ สำเร็จตามเป้าหมายหรือตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ

ขวัญหรือความพึงพอใจในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ เพราะถ้ามีการบำรุง ขวัญที่ดีก็ทำให้ผลงานออกมาดีมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จะสามารถทำให้องค์กรนั้นสามารถ ทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ บุคลากรในองค์กรจะต้องมีทัศนคติที่ดี ต่องานที่ปฏิบัติ มีความเต็มใจที่จะทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมี ประสิทธิภาพ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ

### องค์ประกอบของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาปัจจุบันได้ศึกษาและสรุปว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจ มี 3 ด้าน คือ (NovaBizz Privacy Term of Use, 2015)

1. องค์ประกอบทางด้านกายภาพ (Biological Factor) ในองค์ประกอบนี้จะพิจารณาถึง ความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัย 4 เพื่อจะดำรงชีวิตอยู่ได้
2. องค์ประกอบทางการเรียนรู้ (Learned Factor) องค์ประกอบด้านนี้เป็นผลสืบเนื่องต่อจากองค์ประกอบข้อ 1 ทั้งนี้เพราะมนุษย์ทุกคนไม่สามารถได้รับการตอบสนองความต้องการ ในปริมาณ ชนิด และคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และในหลาย ๆ ครั้ง สิ่งแวดล้อมเป็นตัววางเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์
3. องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive Factor)

### ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้ (NovaBizz Privacy Term of Use, 2015)

กลุ่มที่ 1 แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) คือ แรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม ออกมาทันทีทันใด แรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) คือ แรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันที จะค่อย ๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลา ใดเวลา หนึ่งต่อ

กลุ่มที่ 2 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้า ภายในตัวของบุคคลผู้นั้น แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจาก สิ่งเร้าภายนอก

กลุ่มที่ 3 แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) คือแรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่ เห็นพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ความหิวโหย, กระจายเหือด แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) คือแรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบ แรงจูงใจ ของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ มีดังนี้

**1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive)** หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้ บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 1.1 มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)
- 1.2 มีความทะเยอทะยานสูง
- 1.3 ตั้งเป้าหมายสูง
- 1.4 มีความรับผิดชอบในการทำงานดี
- 1.5 มีความอดทนในการทำงาน
- 1.6 รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง
- 1.7 เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน
- 1.8 เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

**2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motive)** ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะเป็นผู้ที่โอบ อ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็น ครอบครัวที่บรรยากาศในบ้านปราศจาก การแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่ น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 2.1 เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม
- 2.2 ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก
- 2.3 ตั้งเป้าหมายต่ำ
- 2.4 หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

**3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive)** สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่า ผู้ที่มี แรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่า ตนเอง "ขาด" ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ

อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น "ปมด้อย" เมื่อมีปมด้อยจึงพยายามสร้าง "ปมเด่น" ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 3.1 ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว
- 3.2 มักจะต่อต้านสังคม
- 3.3 แสวงหาชื่อเสียง
- 3.4 ชอบเสียง ทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ
- 3.5 ชอบเป็นผู้นำ

**4. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive)** ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับ การเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบ บุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว จะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

- 4.1 ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่
- 4.2 ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

**5. แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive)** สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพา จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 5.1 ไม่มั่นใจในตนเอง
- 5.2 ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล
- 5.3 ไม่กล้าเสี่ยง
- 5.4 ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

สรุปว่าแรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์อันเกิดจากความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) หรือความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการนั้น ๆ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง

1. สิ่งเร้าภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นแรงชักจูงหรือพลังชักจูง เพื่อที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม เพื่อหาสิ่งที่ต้องการมาทดแทนสิ่งที่ขาดหรือสิ่งที่ต้องการนั้น ๆ

2. สิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาเร้าเร้า นำช่องทางและมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจได้

## ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator: KPI) (ซี มี โอจัดสมัชชาการศึกษา" สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรือซีมีโอ, 2546)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุ ภารกิจหลักแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้องเหมาะสม และสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้ คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ใช้กันอยู่ในประเทศออสเตรเลีย ได้แก่

1. สามารถวัดได้ (Measurability) ตัวชี้วัดต้องสามารถนำไปวัดได้จริงและเมื่อวัดแล้วได้ผลออกมาตามที่กำหนดตัวชี้วัด โดยตรง การวัดสิ่งที่เป็นามธรรม ไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัด โดยตรงได้อาจใช้ตัวชี้วัดทางอ้อมแทน

2. มีความคงเส้นคงวา (Consistency) ตัวชี้วัดที่ดี ควรให้ผลของการวัดที่คงเส้นคงวา สิ่งที่ถูก วัดและวิธีการวัดที่เหมือนเดิม ทำให้ได้ ผลการวัดที่ถูกต้องเหมือนกัน

3. ชัดเจน และไม่กำกวม (Clear and Unambiguous) ตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง สร้างความเข้าใจได้ง่าย

4. มีอิทธิพลต่อสิ่งที่จะวัด (Impact) การปฏิบัติงานขององค์กรต้องส่งผลต่อสิ่งที่จะวัดสิ่งที่วัดไม่จำเป็นต้องอยู่ภายใต้การควบคุมโดยตรงขององค์กรเสมอไปแต่องค์กรควรมีอิทธิพลต่อสิ่งที่จะวัด

5. สามารถสื่อสารได้ (Communicable) ตัวชี้วัดมีความหมาย และสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจได้ ถ้าตัวชี้วัดซับซ้อนเกินไปจนไม่สามารถสื่อสารอะไรได้ ก็ไม่ถือว่าเป็นตัวชี้วัด

6. มีความเที่ยงตลอดเวลา (Valid over time) เพื่อประโยชน์ในการวัดความก้าวหน้า ตัวชี้วัดควรมีความเที่ยงเสมอแม้เวลาผ่านไป ไม่ว่าจะใช้วัดเมื่อใดคำตอบที่ได้มีความถูกต้องเสมอ

7. สามารถเปรียบเทียบได้ (Comparable) ความสามารถในการเปรียบเทียบ หมายความว่าสิ่งที่ถูกวัดนั้นมีความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานในอดีตหรือสามารถเปรียบเทียบกับเกณฑ์อื่น ๆ ได้

8. สามารถตรวจสอบและป้องกันการบิดเบือนข้อมูล (Resilient) ตัวชี้วัดต้องสามารถต้านทานต่อการปรับเปลี่ยนมีความแกร่ง ไม่ขึ้นกับบุคคล ตัวชี้วัดที่ปรับเปลี่ยนได้ง่ายจะขาดความคงเส้นคงวา ไม่สามารถใช้เปรียบเทียบกันได้ และขาดความน่าเชื่อถือ

9. มุ่งเน้นที่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Focused on the Critical Success Factors) ตัวชี้วัดต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เนื่องจากการกำหนด ตัวชี้วัดผลการทำงานหลักขึ้นเพื่อใช้วัดความก้าวหน้าของปัจจัยแห่งความสำเร็จ

10. มีความพร้อมของข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการวัด (Obtainable) องค์กรสามารถหาข้อมูลมาใช้กับตัวชี้วัดที่กำหนดตัวชี้วัดไม่สามารถใช้งานได้ หากปราศจากข้อมูล องค์กรควรใช้ตัวชี้วัดอื่นที่มีข้อมูลอยู่แล้วถ้าหากต้นทุนของการหาข้อมูลที่ต้องการสูงเกินไปจนไม่สมเหตุ สมผล หรือองค์กรไม่มีการเก็บข้อมูลนั้นไว้เลย

สหรัฐอเมริกาใช้เกณฑ์กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก 5 ประการ เรียกว่า MAUVE คือ



1. Measurable สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริงและใช้แยกแยะความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงาน
2. Achievable สามารถบรรลุได้ด้วยมีความสมเหตุสมผลที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดไม่วัดสิ่งที่อยู่ นอกเหนือจากความสามารถขององค์กร ไม่ใช่ต้นทุนในการวัดที่สูงเกินไป
3. Understandable สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจได้ตรงกัน ควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้ชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน
4. Verifiable สามารถยืนยันได้ องค์กรต้องสามารถตรวจสอบและยืนยันผลการปฏิบัติงานของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักได้
5. Equitable สามารถวัดได้อย่างเท่าเทียมกัน ผลงานเหมือนกันต้องวัดด้วยตัวชี้วัดเดียวกัน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปวีตรา ลากละมุล (2557) ได้ศึกษา เรื่อง ความเครียดภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไอ.เทค.คอมมูนิเคชั่น จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเครียดภายในองค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไอ.เทค.คอมมูนิเคชั่น จำกัด โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 98 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามสำหรับพนักงาน บริษัท ไอ.เทค.คอมมูนิเคชั่น จำกัด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที่ใช้ทดสอบความแตกต่างโดยใช้การทดสอบสถิติค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และ ทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันผลการวิจัย พบว่า 1)พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 22 – 32 ปี สถานภาพโสด หย่าร้าง แยกกันอยู่ มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า หรือเทียบเท่าปริญญาตรี เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระหว่าง 9,000 19,499 บาท มีภาระทางครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือน 10,000–19,999 บาท 2)ปัจจัยความเครียดภายในองค์กรของพนักงาน พบว่า พนักงาน บริษัท ไอ.เทค.คอมมูนิเคชั่น จำกัด มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความเครียดภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความเครียดภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านนโยบายองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านลักษณะของงานตามลำดับ 3)ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานต่อ บริษัท ไอ.เทค.คอมมูนิเคชั่น จำกัด ด้านปริมาณงานโดยรวมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับมาก และด้านคุณภาพงาน ด้านความพอใจในงานโดยรวม มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

ทิพย์วรรณ พิสมย์ (2556) ได้ศึกษา เรื่อง การทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเมืองอุดรดิตถ์ จังหวัดอุดรดิตถ์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา ระดับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเมืองอุดรดิตถ์ จังหวัดอุดรดิตถ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของเทศบาล ตำบลในเขตอำเภอเมืองอุดรดิตถ์ จังหวัดอุดรดิตถ์ จำนวน 232 คน เครื่องมือที่

ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง แบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นของบุคลากร เทศบาลตำบลในเขตอำเภอเมืองอุดรดิตถ์ จังหวัดอุดรดิตถ์ ในเรื่องการทำงานเป็นทีมงานของทีมงาน โดยได้ค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาร์ค เท่ากับ 0.794 สถิติที่ใช้ คือ วิธีแจกน้ำหนัก ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรเทศบาล ตำบลในเขตอำเภอเมืองอุดรดิตถ์ จังหวัดอุดรดิตถ์ จำนวน 5 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.99, S.D. = 0.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ ด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.21, S.D. = 6.65$ ) ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.06, S.D. = 0.55$ ) ด้านการมอบหมายตามบทบาทหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.97, S.D. = 0.57$ ) ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.93, S.D. = 0.79$ ) และน้อยที่สุด คือ ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.80, S.D. = 0.58$ )

ไพบุลย์ ตั้งใจ (2554) ได้ศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหลักอิทธิบาท 4 : กรณีศึกษาบริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ตามหลักอิทธิบาท 4 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ ตามหลักอิทธิบาท 4 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาแนวทางและข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ ตามหลักอิทธิบาท 4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานบริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 237 คนจากจำนวนประชากรทั้งหมด 500 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม การวัดระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ ตามหลักอิทธิบาท 4 มีความเชื่อมั่น 0.861 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ โดยการหา ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ ตามหลักอิทธิบาท 4 วิเคราะห์โดยการทดสอบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และในกรณีที่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญที่น้อยที่สุด ผลการวิจัย พบว่า การศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามหลักอิทธิบาท 4 กรณีศึกษา บริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้าน พบว่า พนักงานบริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามหลักอิทธิบาท 4 ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านจิตตะ (การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านวิริยะ (ความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แอมพาส อินดัสตรี

จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ ตามหลักอิทธิบาท 4 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ฝ่ายที่สังกัด ประสบการณ์ทำงาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ ตามหลักอิทธิบาท 4 ไม่แตกต่างกัน จึงไม่ยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ รายได้ยังไม่เพียงพอ สภาพแวดล้อมยังไม่ค่อยสะอาด สวัสดิการยังไม่ครอบคลุม เทคโนโลยีในด้านงานเอกสารยังไม่ดีพอ สถานที่จอดรถน้อย ต้องเสียค่าที่จอดรถ ความล่าช้าด้านเอกสารการให้คำปรึกษากับลูกค้ายังไม่ดีเท่าที่ควรและเจ้าหน้าที่ยังไม่เพียงพอ

ส่วนโรสนา โต๊ะนิเต (2554) ศึกษา เรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดยะลา จำแนกตามปัจจัยอนามัยและปัจจัยจิตใจ ศึกษาความแตกต่างของขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู ในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา ตามตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ด้านสถานการณ์เพื่อค้นหาปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา จำนวน 350 คนที่ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นที่เป็นสัดส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบลิเคิร์ตสำหรับวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่มีค่าความเที่ยงระหว่าง .84 - .93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบ ค่าเอฟ (F-test) และเปรียบเทียบความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบ HSD (Honestly Significant Difference) ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดยะลา อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความเจริญเติบโต และการพัฒนา มีระดับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับมาก 2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมของครู ในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา ตามตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ และด้านสถานการณ์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ศาสนา ประสบการณ์ในการทำงาน เขตพื้นที่การปฏิบัติงานสถานที่ตั้งของโรงเรียน การเกิดเหตุการณ์กับคนใกล้ชิด และการเกิดเหตุการณ์ในโรงเรียน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ในด้านภูมิฐานะ วุฒิทางการศึกษา รายได้ที่ได้รับต่อเดือนการใช้ภาษามลายูท้องถิ่น การมีเจ้าหน้าที่รักษาความสงบในโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 3 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานโดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา ที่ค้นพบคือ ปัญหาทางด้านความมั่นคงและความปลอดภัย และปัญหาทางด้านสวัสดิการ

วรัญญา ผลดี และสรบุศย์ รุ่งโรจน์สุวรรณ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสายวิชาการและพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง โดยเก็บตัวอย่างจากพนักงานสายวิชาการ 204 คนและพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปจำนวน 233 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ใช้สถิติค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสายวิชาการและพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพ และ บริหารทั่วไปมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมากกว่าทุกด้าน โดยที่พนักงานสายวิชาการ มีปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34) และพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพ และบริหารทั่วไปมีปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16)

ทวี ทองอยู่ และกาญจนาท เรืองวรารกร (2554) ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)วัตถุประสงค์ของการศึกษาอิสระครั้งนี้เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในบริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ, อายุ, การศึกษา, ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงานประชากรในการศึกษานี้ มี 80 คนที่ทำงานอยู่ที่บริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) ที่นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง กรุงเทพฯ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สามารถตอบได้ 5 ระดับ การศึกษา SPSS ใช้ (Statistical Package for the Social Science) โปรแกรม คอมพิวเตอร์นี้ ถูกนำมาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม ผลทางสถิติที่ประกอบขึ้นจากร้อยละความถี่และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมมติฐานคือการทดสอบค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลของการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยของผลการสร้างแรงจูงใจในบริษัท เคซี อี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน) มีระดับของแรงจูงใจสำหรับปัจจัยทั้งสองของแรงจูงใจที่ได้ค่าเท่ากับ 3.509 ซึ่งอยู่ในระดับที่มากและในปัจจัยจูงใจมีค่ารวมเท่ากับ 3.150 อยู่ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับปัจจัยค่าจูงใจที่มีค่าเท่ากับ 3.806 อยู่ในระดับมากดังนั้นจากผลการวิจัยจึงควรปรับปรุงปัจจัยจูงใจที่มีค่าน้อยอยู่ 3 ค่าคือด้านลักษณะงานเท่ากับ 2.695, ด้านการยกย่องเท่ากับ 2.658 ด้านความเจริญก้าวหน้าเท่ากับ 2.691 เพื่อระดับปัจจัยจูงใจโดยรวมดีขึ้นจากระดับปานกลาง

สัมมนา สีมุ่ย (2553) ศึกษาเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในหน้าที่ความรับผิดชอบ และยอมรับที่จะปฏิบัติหน้าที่ ตามมติของทีมงาน มีความรู้ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีความเชื่อมั่นไว้วางใจทีมงาน จึงทำให้บรรยากาศในการทำงาน เกิดความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงาน เปิดโอกาสให้พนักงาน ทุกส่วนราชการ สามารถแสดงความคิดเห็น เพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น โดยสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเข้ามา มีบทบาทการทำงานเป็นทีม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจาก ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.21$ , S.D. = 0.65) รองลงมา ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.06$ , S.D. = 0.55) ด้านการมอบหมายตามบทบาทหน้าที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.97$ , S.D. = 0.57) ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.93$ , S.D. = 0.79) และน้อยที่สุดคือ ด้านการกระจายความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.80$ , S.D. = 0.58)

วาสนา พัฒนานันท์ชัย (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 2 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 265 คนโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ค่าร้อยละค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t - test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 31 – 40 ปีจบการศึกษาระดับปริญญาตรีดำรงตำแหน่งงานระดับบริหาร(ระดับบ.) มีอายุงานระหว่าง 5 – 10 ปีและได้รับการอบรม/สัมมนาต่อปีจำนวน 1 – 2 ครั้งพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมากโดยปัจจัยจูงใจที่อยู่ในระดับมาก 3 ด้านประกอบด้วยด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลด้านความรับผิดชอบด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้านประกอบด้วยด้านการได้รับการยอมรับนับถือและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานตามลำดับส่วนปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้านคือด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานด้านสภาพการทำงานและความมั่นคงด้านผลประโยชน์ตอบแทนด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านนโยบายและการบริหารตามลำดับเพศอายุระดับการศึกษาตำแหน่งงานอายุงานและการอบรม/สัมมนาไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ การบริหารจัดการเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับทุกองค์กรปัจจัยการบริหารซึ่งประกอบไปด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ(Material) และวิธีการ (Management) นั้นคนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างสรรค์งานให้เจริญก้าวหน้าการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับบริหารต้องแน่ใจว่าพนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าพนักงานปฏิบัติงานอย่างไม่เต็มที่ไร้ประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่มีความแน่นอนแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อผลิตภาพผลผลิต (Productivity ซึ่งจะทำให้เกิดความล่าช้าและมีผลกระทบต่อความสำเร็จของงานการแก้ไขปัญหาดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นดังนั้นผู้บริหารต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาเพื่อทำให้มั่นใจว่าพนักงานจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างสม่ำเสมอและไว้วางใจได้ประการที่สำคัญผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าพนักงานแต่ละคนมีศักยภาพและมีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจที่ดีได้และสามารถดำเนินงานทุกอย่างให้เป็นไปได้ด้วยความราบรื่นถ้าหากผู้บริหารคอยแต่ตรวจสอบควบคุมแม้กระทั่งรายละเอียดคอยชี้แนะในเรื่องซ้ำ ๆ ก็จะส่งผลให้ผลิตภาพและคุณภาพของงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ธนิกันต์ มาชะศิริานนท์, 2545) ช่องว่างระหว่างพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดี

สรุปปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมากโดยปัจจัยจูงใจที่อยู่ในระดับมาก 3 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล 2) ด้านความรับผิดชอบ และ 3) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือและ 2) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานตามลำดับ ส่วนปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ด้านคือ 1) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 2) ด้านสภาพการทำงานและ 3) ความ

มั่นคงด้านผลประโยชน์ตอบแทน 4) ด้านการปกครองบังคับบัญชาและ 5) ด้านนโยบายและการบริหารตามลำดับเพศอายุระดับการศึกษาตำแหน่งงานอายุงานและการอบรม/สัมมนาไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ การบริหารจัดการเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับทุกองค์กรปัจจัยการบริหารซึ่งประกอบไปด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ(Material) และวิธีการ (Management)

ปัจจัยแรงจูงใจภายในและปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเมทเทิลคอมจำกัด การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเมทเทิลคอมจำกัดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานทุกระดับ จำนวน 163 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจในหน้าที่และโอกาสก้าวหน้า ส่วนปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยด้านการเลื่อนตำแหน่งงานเทคโนโลยีที่ทันสมัยและด้านความปลอดภัยในการทำงานเป็นด้านที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

สรุปปัจจัยแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน
2. การยกย่องยอมรับนับถือ
3. การมีอำนาจในหน้าที่และโอกาสก้าวหน้า

ส่วนปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ด้านการเลื่อนตำแหน่งงานเทคโนโลยีที่ทันสมัย
2. ด้านความปลอดภัยในการทำงานเป็น
3. ด้านที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

อัครพล พรหมอุตม์ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ เรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อุ้ทหารเรือพระจุลจอมเกล้า กรมอุ้ทหารเรือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อุ้ทหารเรือ พระจุลจอมเกล้า กรมอุ้ทหารเรือ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรอุ้ทหารเรือ พระจุลจอมเกล้า กรมอุ้ทหารเรือ จำนวน 1,683 คน โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คำนวณจากตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่ และ มอร์แกน การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จำนวน 312 คน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ครั้งนี้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นของการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอุ้ทหารเรือ พระจุลจอมเกล้า กรมอุ้ทหารเรือ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับดี โดย

ระดับความคิดเห็นอันดับแรก คือ ด้านขวัญกำลังใจ รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านการใช้ทรัพยากรในองค์กรอย่างคุ้มค่า ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความยุติธรรม ในหน่วยงานตามลำดับ

จรรุวรรณ รักษาวงศ์ (2549) ศึกษา เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมทรัพย์สินทางปัญญา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระดับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ กรมทรัพย์สินทางปัญญาและเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในมิติ ด้านงานของข้าราชการกรมทรัพย์สินทางปัญญา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการกรมทรัพย์สินทางปัญญา จำนวน 100 คน เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือ และค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัย พบว่า ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ส่วนมากมีสถานภาพโสด และส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับตำแหน่ง ระดับ 4 และ ระดับ 5 มีอายุราชการ 1 – 5 ปี ผลการศึกษาปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ ทั้ง 5 ด้าน พบว่า อยู่ในระดับความผูกพันมาก โดยด้านที่มีความผูกพันต่อองค์กร ลำดับสูงสุด คือ ด้านสัมพันธ์ภาพกับเพื่อน ส่วนอีก 4 ด้าน มีความผูกพันต่อองค์กรมากตามลำดับ คือ ความมีอิสระในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และลำดับสุดท้าย คือ ด้านงานที่ทำหาย ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตามสมมติฐานที่ศึกษาพบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงาน และระดับตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

จิตวัฒน์ แจ่มศักดิ์ (2547) ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา ระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร และ หาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านทัศนคติกับ ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร จำนวน 100 คน ผลการศึกษา พบว่า ระดับ ความผูกพันข้าราชการ ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าปัจจัยด้านบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านทัศนคติต่อองค์กร ประกอบด้วย ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร ความมีชื่อเสียงและความเชื่อถือได้ขององค์กรความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองขององค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้ล้วนมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก กล่าวคือถ้าปัจจัยเหล่านี้หากได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ ระดับความผูกพันต่อองค์กรจะยิ่งสูงขึ้น โดยเฉพาะ ปัจจัยด้านความคาดหวัง ที่จะได้รับการสนองตอบจากองค์กร และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าตัวแปรคู่อื่นๆ แสดงถึงความเชื่อถือได้ ของปัจจัยด้านนี้ในการที่องค์กร ควรตอบสนองความต้องการของบุคลากรในปัจจัยดังกล่าวเพื่อเพิ่มพูนความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรให้มากขึ้น อันจะส่งผลต่อการทำงานอย่างทุ่มเทกับองค์กรที่ตนอยู่

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) ศึกษาความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และ 3) เพื่อหาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ บุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 1.197 คน ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2556

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบง่าย โดยให้กระจายไปในทุกคณะ ใช้ตารางเครซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 285 คน

#### ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ประเภท

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งยังมีได้มีการวิเคราะห์หรือประมวลผลแต่อย่างใด
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้แก่ ข้อมูลที่มีผู้จัดทำหรือรวบรวม เรียบเรียงไว้เป็นเอกสาร บทความ หรือตำรา วารสาร วิทยานิพนธ์ ผลงานวิจัยต่าง ๆ เว็บไซต์ต่าง ๆ เป็นต้น

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือวิจัยคือ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

#### การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถาม คณะผู้วิจัยได้ร่วมกันดำเนินการสร้าง ดังนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แล้วนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย
2. สร้างข้อคำถาม เพื่อตอบโจทย์วิจัย และวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยใช้คำถามแบบปิด (Close ended questions) โดยตั้งเป็นประโยคคำถามแล้วเว้นว่างไว้ เพื่อให้ตอบตามความเป็นจริง



3. เมื่อได้สร้างข้อคำถามไว้แล้วได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นเครื่องมือวิจัยที่มีคุณภาพ ซึ่งมีประเด็นในการสอบถามดังนี้

3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นทั่วไปในการปฏิบัติงาน

3.2 ปัจจัยตัวชี้วัดต่างๆ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

คณะผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามหาคุณภาพของแบบสอบถามโดยการหาความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 5 ท่าน จากนั้นนำมาหา

1. หาค่าดัชนีความสัมพันธ์ทั้ง 5 ท่าน ให้สอดคล้องของแต่ละข้อ (Index of Item Objective Congruence) IOC มากกว่า 0.6 ขึ้นไปทุกข้อ

2. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) คณะผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ไปทดลองกับกลุ่มประชากรที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาตรวจคะแนน เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของความเชื่อมั่นตามวิธีการของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.81

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นรายบุคคล โดยขอความอนุเคราะห์ร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะนี้เป็นไปตามคณะสาขาวิชาต่างๆ จนครบกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 285 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามให้กับ กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และรับกลับคืนด้วยตนเอง และคณะผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 285 ชุด

#### การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

เมื่อได้เก็บรวบรวมข้อมูลครบทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยได้ร่วมกันตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของ ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนการที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งจัดทำข้อมูลเป็นความเรียงเชิงคุณภาพ ตามความเป็นจริง โดยสรุปเรียงตามความถี่ของผู้ให้ข้อมูล

#### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

เมื่อได้ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นสภาพทั่วไป ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น ปัจจัยตัวชี้วัดและแนวทางการสร้างแรงจูงใจหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสรุปเป็นความเรียง วิเคราะห์หาความถี่สรุปเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐาน โดยใช้สถิติที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐาน ประกอบไปด้วยดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของประชากร ได้แก่ สถานภาพส่วนบุคคลและแรงจูงใจในการทำงานใช้ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อจัดทำเป็นหมวดหมู่และเพื่อทราบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้จะทำการศึกษาวិเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) รวมทั้งส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. การวิเคราะห์ปัจจัยตัวชี้วัดที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าราชการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

3. ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ที่ได้จากแบบสอบถาม วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการเขียนเป็นความเรียง และการจัดกลุ่ม

ดังนั้น เภณฑ์การพิจารณาค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของตัวชี้วัด ที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มี 5 ระดับโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.50 – 5.00	มีความคิดเห็นการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	มีความคิดเห็นการปฏิบัติงานในระดับมาก
2.50 – 3.49	มีความคิดเห็นการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	มีความคิดเห็นการปฏิบัติงานในระดับน้อย
1.00 – 1.49	มีความคิดเห็นการปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องประสิทธิภาพของตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) วิเคราะห์ความถี่และแปลผลเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบ คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 3) เพื่อหาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้จากการสุ่มตัวอย่างมาศึกษาจำนวน 285 คน โดยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

คณะผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัย ได้ดังนี้

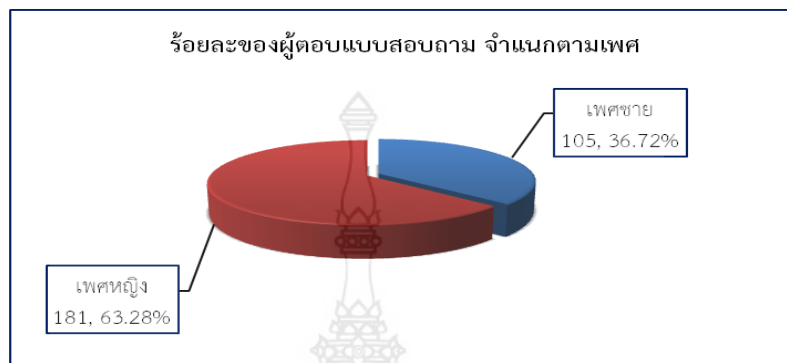
#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

ประชากรที่วิจัยได้แก่ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีข้อมูลสภาพทั่วไปดังตารางต่อไปนี้

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	197	69.10
หญิง	88	30.90
รวม	285	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 285 คน ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 69.10 และเป็นเพศชาย จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 30.90 ดังแผนภูมิที่ 4.1

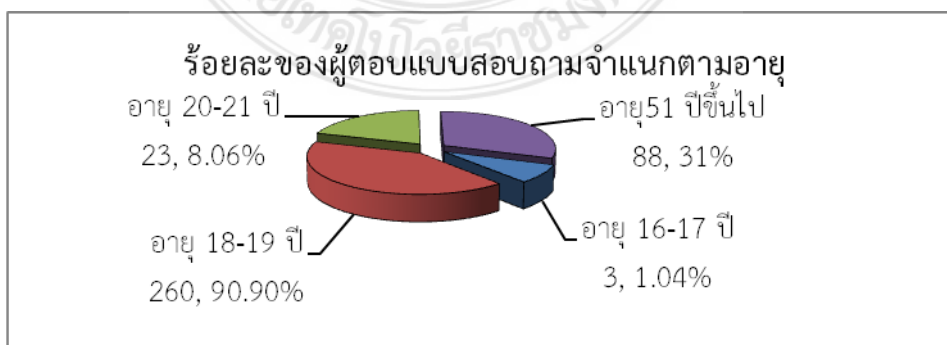


แผนภูมิที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของนักศึกษาเพศชาย : เพศหญิง

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20 -30 ปี	23	8.10
31-40 ปี	118	49.50
41- 50 ปี	56	19.50
51 ปีขึ้นไป	88	30.90
รวม	285	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 49.50 รองลงมาที่มีอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 30.90 และสุดท้ายคือที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.10 ดังแผนภูมิที่ 4.2

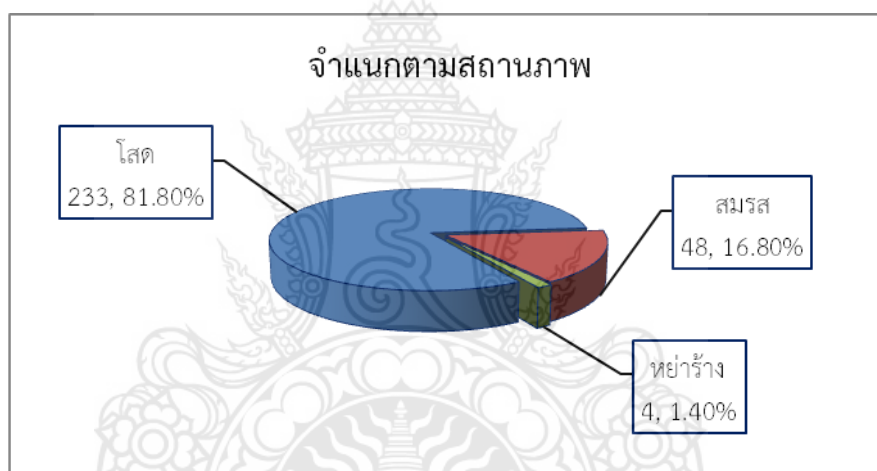


แผนภูมิที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

จำแนกตามสถานภาพแวดล้อม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	233	81.80
สมรส	48	16.80
หย่าร้าง แยกกันอยู่	4	1.40
<b>รวม</b>	<b>285</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่โสด มากที่สุด จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 81.80 รองลงมาคือ สมรส จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 16.80 และน้อยที่สุดคือ หย่าร้าง แยกกันอยู่ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.40 ดังแผนภูมิที่ 4.3

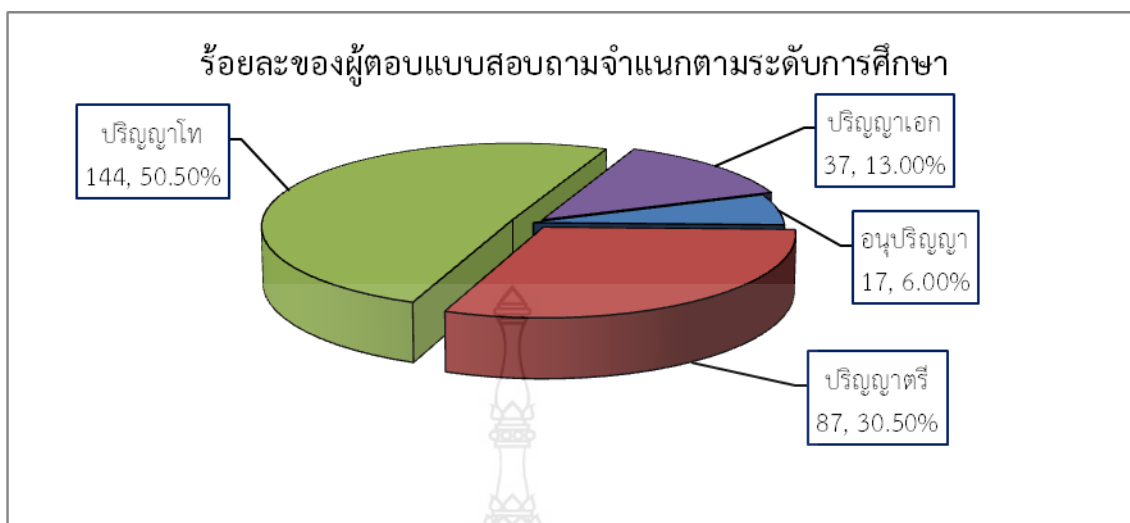


แผนภูมิที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับชั้นการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อนุปริญญา	17	6.00
ปริญญาตรี	87	30.50
ปริญญาโท	144	50.50
ปริญญาเอก	37	13.00
<b>รวม</b>	<b>285</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50 รองลงมาเป็นปริญญาตรี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 30.50 และน้อยที่สุด จบการศึกษาระดับอนุปริญญา จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 ดังแผนภูมิที่ 4.4

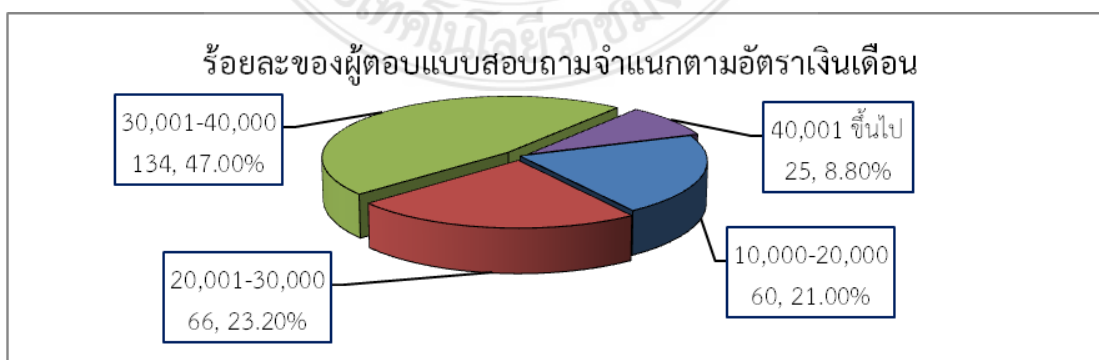


**แผนภูมิที่ 4.4** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

**ตารางที่ 4.5** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอัตราเงินเดือน

จำแนกตามอัตราเงินเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
10,000 -20,000	60	21.00
20,001 -30,000	66	23.20
30,001 -40,000	134	47.00
40,001 บาทขึ้นไป	25	8.80
<b>รวม</b>	<b>285</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือน 30,001-40,000 บาทต่อเดือน เป็นลำดับหนึ่งจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 รองลงมาคือช่วง 20,001-30,000 บาทต่อเดือน จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 23.20 และสุดท้ายน้อยที่สุดคือ 40,001 บาทขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 ดังแผนภูมิที่ 4.5

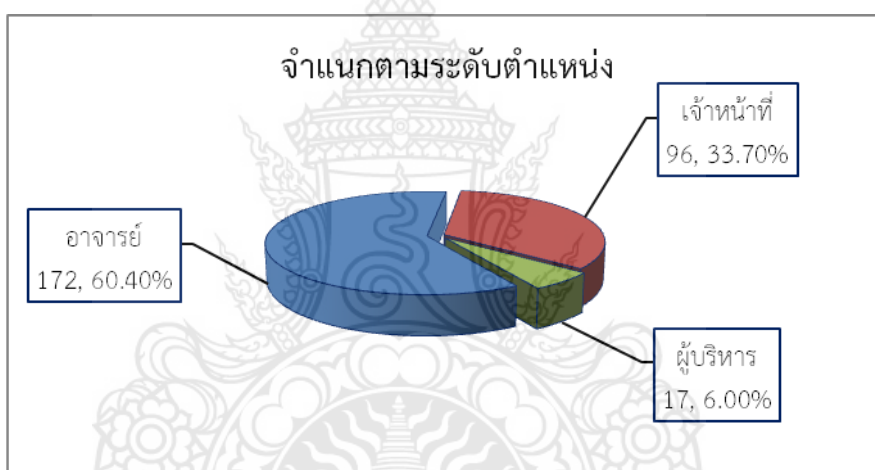


**แผนภูมิที่ 4.5** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอัตราเงินเดือน

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับตำแหน่ง

จำแนกตามระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่	96	33.70
อาจารย์	172	60.40
ผู้บริหาร	17	6.00
รวม	285	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นอาจารย์มากที่สุด จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 60.40 รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 33.70 และสุดท้ายเป็นผู้บริหาร จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 ดังแผนภูมิที่ 4.6

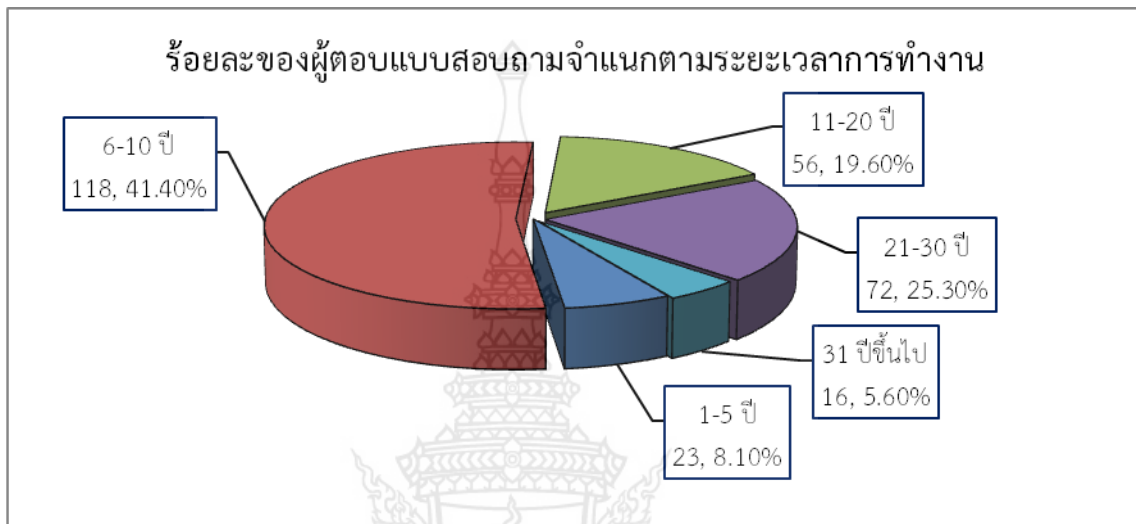


แผนภูมิที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับตำแหน่ง

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ระยะเวลาในการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1-5 ปี	23	8.10
6-10 ปี	118	41.40
11-20 ปี	56	19.60
21-30 ปี	72	25.30
31 ปีขึ้นไป	16	5.60
รวม	285	100.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาทำงาน 6-10 ปี จำนวน 118 คน และคิดเป็นร้อยละ 41.40 รองลงมาคือ มีระยะเวลาทำงาน 21-30 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 25.30 และน้อยที่สุด คือ มีระยะเวลาทำงาน 31 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.60 ดังแผนภูมิที่ 4.7



แผนภูมิที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน





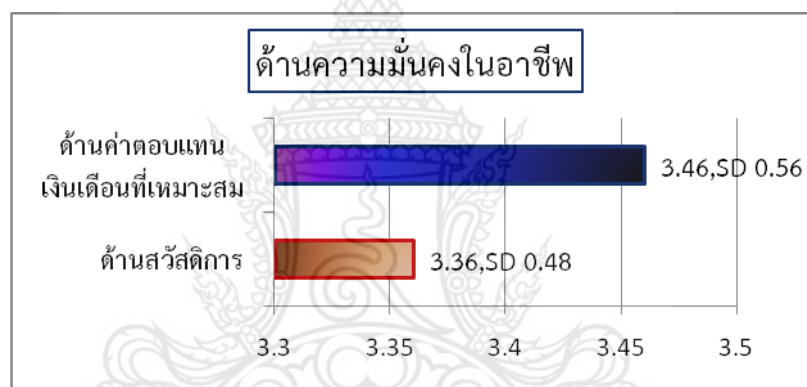
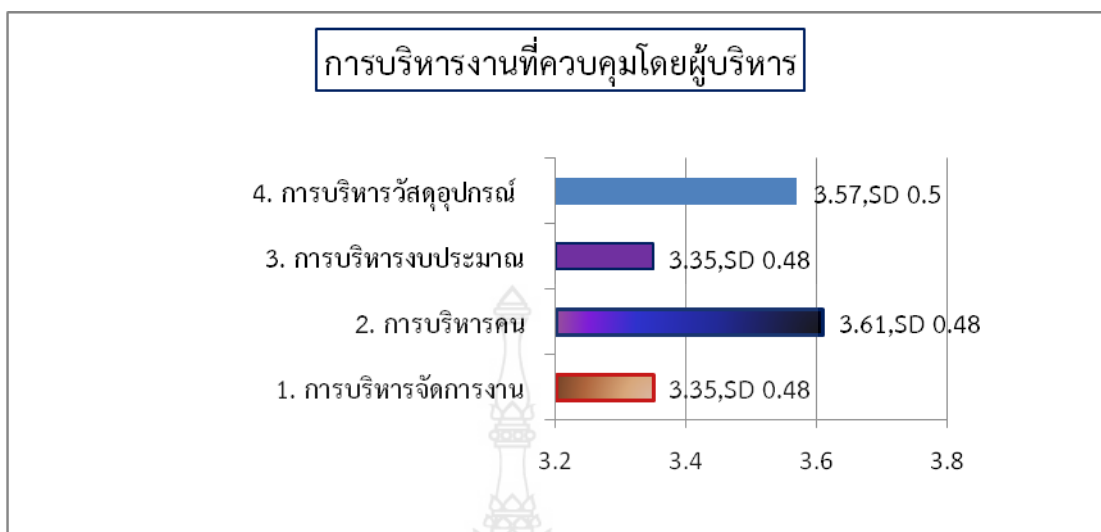
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

คณะผู้วิจัยได้ตั้งคำถามปลายปิด (Close ended question) เพื่อวัดความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามการบริหารงานที่ควบคุมโดยผู้บริหารและด้านความมั่นคงในอาชีพ

ความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับ		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล
การบริหารงานที่ควบคุมโดยผู้บริหาร			
1. การบริหารจัดการงาน	3.35	0.48	ปานกลาง
2. การบริหารคน	3.61	0.48	มาก
3. การบริหารงบประมาณ	3.35	0.48	ปานกลาง
4. การบริหารวัสดุอุปกรณ์	3.57	0.50	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.47</b>	<b>0.48</b>	<b>ปานกลาง</b>
ด้านความมั่นคงในอาชีพ			
ด้านสวัสดิการ	3.36	0.48	ปานกลาง
ด้านค่าตอบแทน เงินเดือนที่เหมาะสม	3.46	0.56	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.41</b>	<b>0.52</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า มีบุคลากรมีความคิดเห็นว่าการบริหารงานที่ควบคุมโดยผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.47$ ,  $SD = 0.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการบริหารคน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.61$ ,  $SD = 0.48$ ) รองลงมาคือ การบริหารงานด้านวัสดุอุปกรณ์ ( $\bar{x} = 3.57$ ,  $SD = 0.50$ ) และน้อยที่สุด คือ การบริหารจัดการงาน และการบริหารงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ( $\bar{x} = 3.35$ ,  $SD = 0.48$ ) ด้านความมั่นคงในอาชีพ บุคลากรมีความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.41$ ,  $SD = 0.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านค่าตอบแทน เงินเดือนที่เหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.46$ ,  $SD = 0.52$ ) และด้านสวัสดิการ ( $\bar{x} = 3.36$ ,  $SD = 0.48$ ) ดังแผนภูมิที่ 4.8



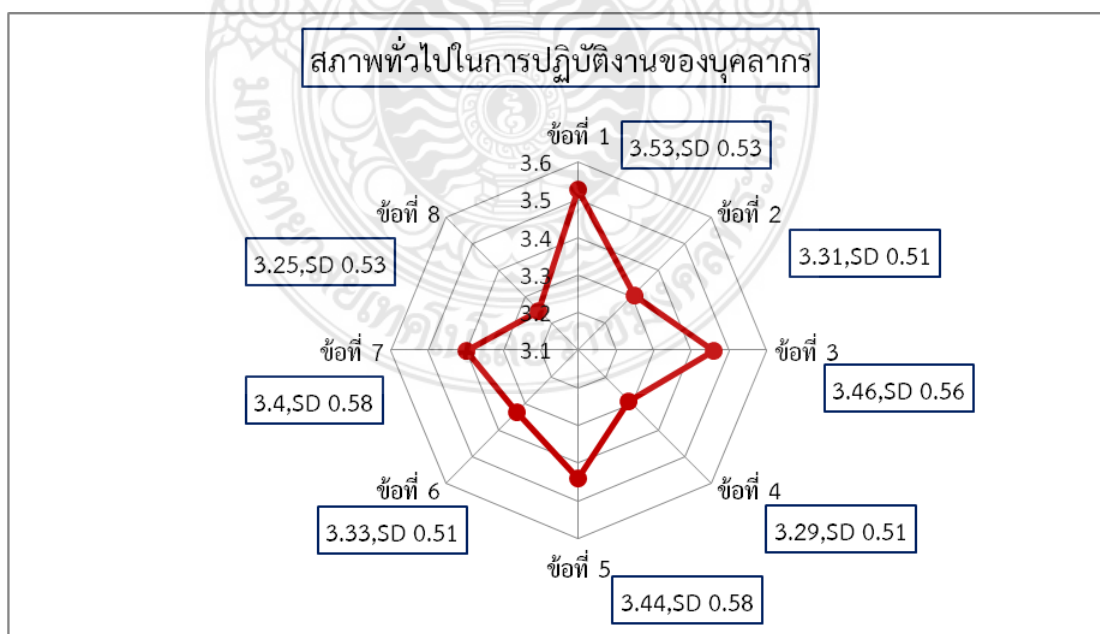
**แผนภูมิที่ 4.8** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามการบริหารงานที่ควบคุมโดยผู้บริหารและด้านความมั่นคงในอาชีพ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพทั่วไปในการปฏิบัติงานของบุคลากร

สภาพทั่วไปในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับ		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล
1. สภาพสิ่งแวดล้อม มีบรรยากาศเหมาะสม สำหรับการปฏิบัติงาน	3.53	0.53	มาก
2. ความรับผิดชอบหน้าที่และได้รับการงานที่มีความเหมาะสม	3.31	0.51	ปานกลาง
3. บุคลากรได้รับการงานที่มีความเหมาะสม	3.46	0.56	ปานกลาง

4. สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี มีความสุข	3.29	0.51	ปานกลาง
5. อุปกรณ์มีความพร้อมและเพียงพอกับการปฏิบัติงานในองค์กร	3.44	0.58	ปานกลาง
6. มีการตัดสินใจร่วมสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่	3.33	0.51	ปานกลาง
7. ภาระงานส่วนรวม ท่านสามารถรับผิดชอบร่วมทำงานจนงานสำเร็จจลุล่วงตามเป้าหมาย	3.40	0.58	ปานกลาง
8. ท่านสามารถทำงานที่รับผิดชอบและได้รับการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ	3.25	0.53	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.37</b>	<b>0.47</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่ามีบุคลากรมีความคิดเห็นว่าสภาพทั่วไปในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.37$ ,  $SD = 0.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพแวดล้อมมีบรรยากาศเหมาะสม สำหรับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.53$ ,  $SD = 0.53$ ) รองลงมาคือบุคลากรได้รับภาระงานที่มีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.46$ ,  $SD = 0.56$ ) และลำดับท้ายสุด คือ สามารถทำงานที่รับผิดชอบ และได้รับการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.25$ ,  $SD = 0.53$ ) ดังแผนภูมิที่ 4.9

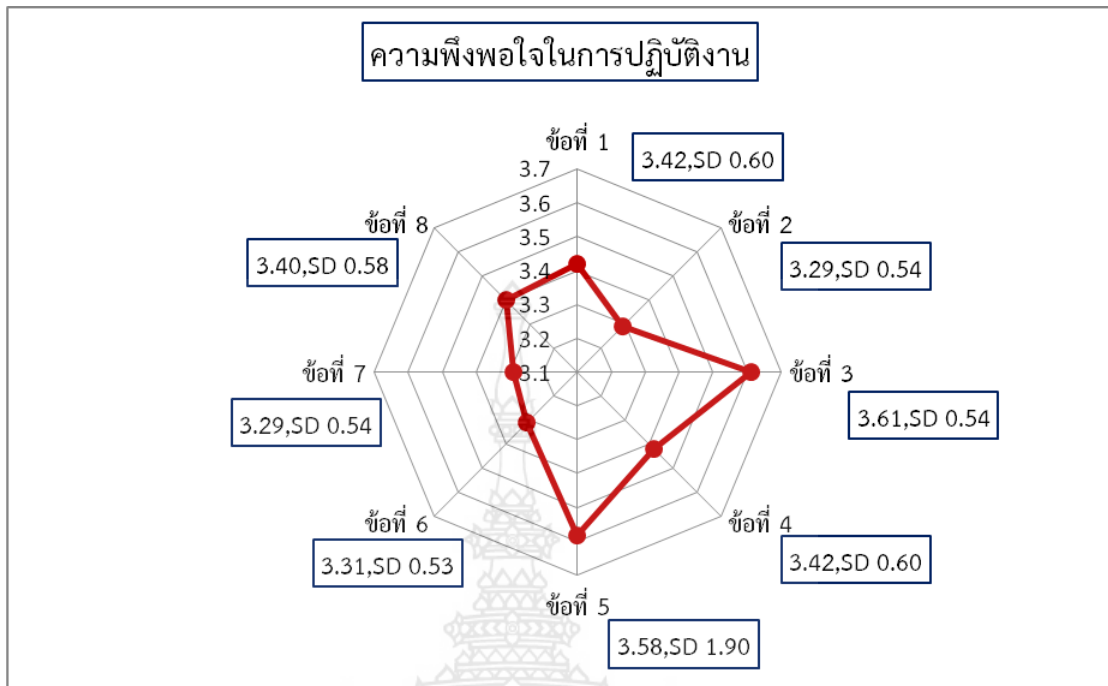


แผนภูมิที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพทั่วไป

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน

สภาพทั่วไปในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับ		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล
<b>ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน</b>			
1. ท่านมีความพึงพอใจในกับภาระงานที่ได้รับ	3.42	0.60	ปานกลาง
2. สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ	3.29	0.54	ปานกลาง
3. ท่านได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เมื่อทำงานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย	3.61	0.54	มาก
4. ท่านสามารถทุ่มเท เสียสละเวลาเมื่อมีงานเร่งด่วน ขององค์กรอย่างเต็มที่	3.42	0.60	ปานกลาง
5. ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม	3.58	1.90	มาก
6. เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพ ในปัจจุบัน	3.31	0.53	ปานกลาง
7. ท่านมีความพึงพอใจที่ได้รับการขึ้นเงินเดือนใน ทุกรอบปีที่ผ่านมา มีความเหมาะสม	3.29	0.54	ปานกลาง
8. ท่านสามารถได้รับการขึ้นเงินเดือนที่เหมาะสมกับ ผลงานที่ท่านปฏิบัติงาน	3.40	0.58	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.41</b>	<b>0.72</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่ามีบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{x} = 3.41$ ,  $SD = 0.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านได้รับคำชมเชยจาก ผู้บังคับบัญชาเมื่อทำงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.61$ ,  $SD = 0.54$ ) รองลงมา คือ ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม ( $\bar{x} = 3.58$ ,  $SD = 1.90$ ) และระดับสุดท้ายคือ สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จและท่านมีความพึงพอใจที่ได้รับการขึ้นเงินเดือนในทุกรอบปีที่ผ่านมา มีความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับปานกลาง คือ ( $\bar{x} = 3.29$ ,  $SD = 0.54$ ) ดังแผนภูมิที่ 4.10



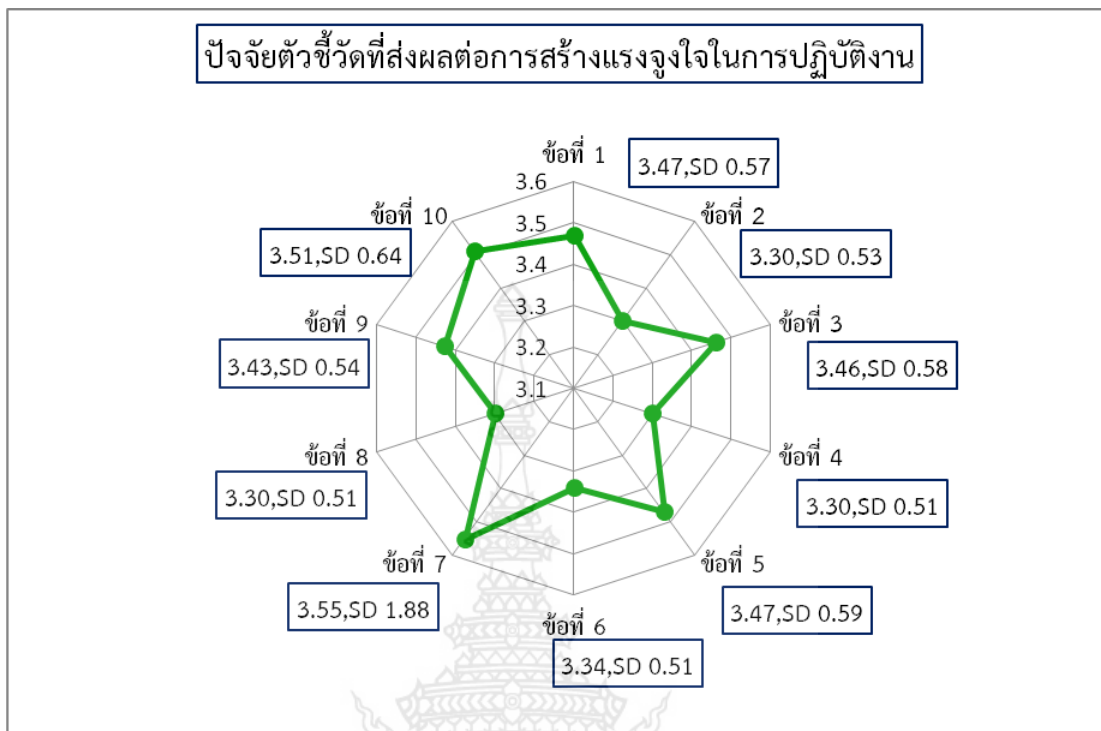
แผนภูมิที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับ			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	ความถี่
1. เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	3.47	0.57	ปานกลาง	14
2. ได้รับการเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมอย่างสม่ำเสมอ	3.30	0.53	ปานกลาง	10
3. ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการประเมิน มีความเท่าเทียมกัน	3.46	0.58	ปานกลาง	13
4. ผู้บังคับบัญชามีการดูแลเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	3.30	0.51	ปานกลาง	10
5. สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม	3.47	0.59	ปานกลาง	14
6. ท่านมีความมั่นคงในวิชาชีพ	3.34	0.51	ปานกลาง	11
7. ท่านมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	3.55	1.88	มาก	16
8. ท่านได้รับรางวัล โบนัส ที่เหมาะสม	3.30	0.51	ปานกลาง	10
9. ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับฯ อย่างสม่ำเสมอในทุกๆ ด้าน	3.43	0.54	ปานกลาง	12
10. ท่านเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและมีคุณภาพขององค์กร	3.51	0.64	มาก	15
<b>รวม</b>	<b>3.41</b>	<b>0.68</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>20</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า มีปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.41$ ,  $SD = 0.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับแรก มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.55$ ,  $SD = 1.88$ ) รองลงมาคือ ท่านเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและมีคุณภาพขององค์กร ( $\bar{x} = 3.51$ ,  $SD = 0.64$ ) และลำดับท้ายสุด คือ ผู้บังคับบัญชามีการดูแลเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและได้รับรางวัล โบนัส ที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.30$ ,  $SD = 0.51$ ) ดังแผนภูมิที่ 4.11



**แผนภูมิที่ 4.11** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

หลังจากนั้นคณะผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวชี้วัดไปสอบถามกับบุคลากร จำนวน 20 คนว่ามีความเห็นว่าปัจจัยตัวชี้วัดตัวใดที่มีความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปน้อย จำนวน 5 ลำดับ ได้ดังนี้

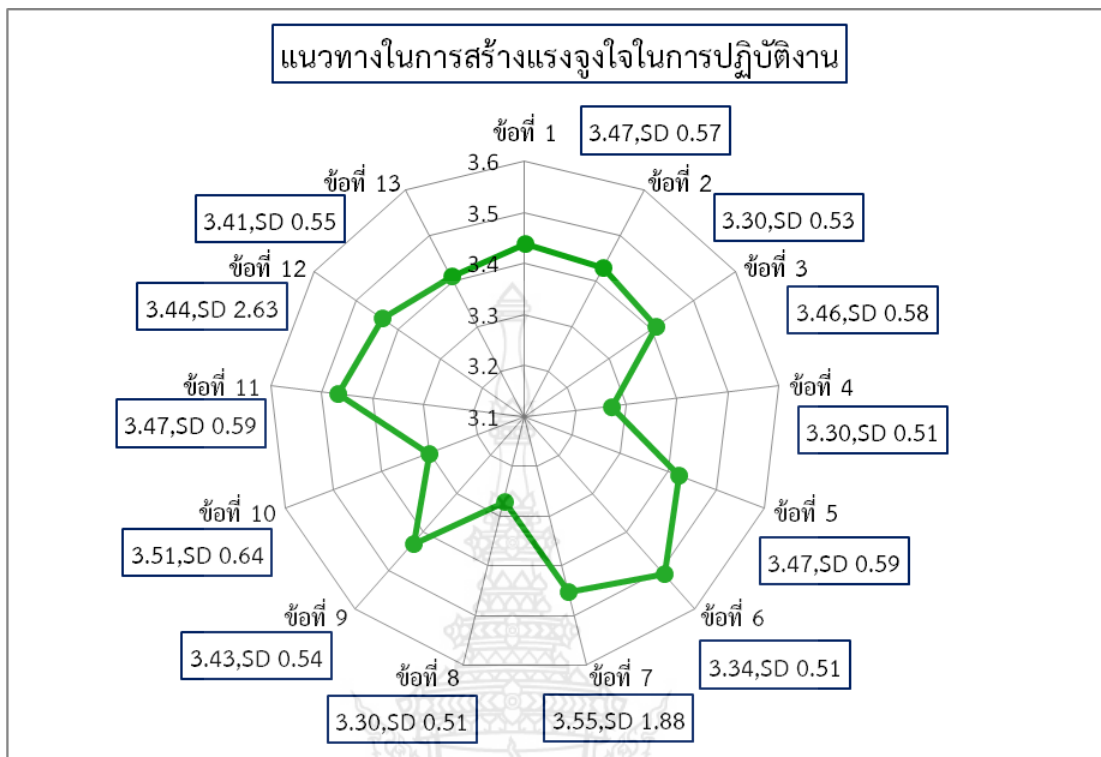
1. ต้องการมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (ความถี่ = 16)
2. ต้องการเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและมีคุณภาพขององค์กร (ความถี่ = 15)
3. ต้องการเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ (ความถี่ = 14)
4. ต้องการสวัสดิการที่ได้รับให้มีความเหมาะสม (ความถี่ = 14)
5. ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการประเมิน มีความเท่าเทียมกัน (ความถี่ = 13)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับ			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	ความถี่
1. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนทุกระดับ	3.44	2.61	ปานกลาง	15
2. ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด	3.43	0.54	ปานกลาง	14
3. ผู้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.41	0.55	ปานกลาง	12
4. ผู้บังคับบัญชามีการพบปะผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาให้บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	3.27	0.58	ปานกลาง	10
5. ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการประเมินขั้นเงินเดือน	3.42	0.59	ปานกลาง	13
6. มีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทุกคนให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม	3.51	0.61	มาก	18
7. มีทุนสนับสนุนพัฒนาบุคลากรทุกคนอยู่เสมอ	3.45	0.55	ปานกลาง	16
8. มีสวัสดิการให้ความช่วยเหลือในกรณีฉุกเฉิน	3.27	0.58	ปานกลาง	10
9. มีกองทุนฉุกเฉินในการกู้ยืมให้บุคลากร ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ	3.43	0.54	ปานกลาง	14
10. มีสวัสดิการรองรับส่งบุคลากร	3.30	0.53	ปานกลาง	11
11. มีสวัสดิการที่พักที่เหมาะสม	3.47	0.59	ปานกลาง	17
12. มีเงินรางวัลสำหรับบุคคลที่ทำงานสำเร็จทุกคน	3.44	2.63	ปานกลาง	15
13. มีประกาศนียบัตรชมเชยเมื่อทำความดี	3.41	0.55	ปานกลาง	12
รวม	3.40	0.88	ปานกลาง	20

จากตารางที่ 4.12 พบว่ามีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.40$ ,  $SD = 0.88$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทุกคนให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{x} = 3.51$ ,  $SD = 0.61$ ) รองลงมาคือ มีสวัสดิการที่พักที่เหมาะสม ( $\bar{x} = 3.47$ ,  $SD = 0.59$ ) และลำดับท้ายสุดคือ ผู้บังคับบัญชามีการพบปะผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถแก้ปัญหาให้บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และมีสวัสดิการให้ความช่วยเหลือในกรณีฉุกเฉิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.27$ ,  $SD = 0.58$ ) ดังแผนภูมิที่ 4.12





**แผนภูมิที่ 4.12** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากนั้นคณะผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์มาหาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยสอบถามบุคลากร จำนวน 20 คน เกี่ยวกับความคิดเห็นว่า มีปัจจัยตัวชี้วัดตัวใดที่มีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย จำนวน 5 ลำดับ ได้ดังนี้

1. ต้องการนโยบายส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทุกคนให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม (ความถี่ = 18)
2. ต้องการมีสวัสดิการที่พิกที่เหมาะสม (ความถี่ = 17)
3. มีทุนสนับสนุนพัฒนาบุคลากรทุกคนอยู่เสมอ (ความถี่ = 16)
4. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนทุกระดับ (ความถี่ = 15)
5. มีเงินรางวัลสำหรับบุคคลที่ทำงานสำเร็จทุกคน (ความถี่ = 15)
6. มีกองทุนฉุกเฉินในการกู้ยืมให้บุคลากร ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ (ความถี่ = 14)

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องประสิทธิภาพของตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ วิเคราะห์ความถี่และแปลผลเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 3) เพื่อหาแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ทั้งที่เป็นผู้บริหาร คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีปัญหาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีมากน้อยแตกต่างกัน ซึ่งถ้าขาดขวัญและกำลังใจก็จะมีผลกระทบต่อการทำงาน โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย ให้ครอบคลุมทุกคณะ เพื่อการเสาะแสวงหาความรู้และความจริงเชิงประจักษ์ พร้อมทั้งได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 20 คน แล้วทำการสรุปผลเป็นเชิงคุณภาพในรูปความเรียง จากกลุ่มตัวอย่าง 285 คน ใช้ตารางเครชีและมอร์แกนเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยสุ่มแบบง่าย ซึ่งผลการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะได้ตามลำดับดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 285 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 69.10 และเป็นเพศหญิง จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 30.90 ส่วนใหญ่ที่มีอายุระหว่าง 31 -40 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 49.50 รองลงมาที่มีอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 30.90 และสุดท้ายคือที่มีอายุระหว่าง 20 -30 ปี จำนวน 23 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 8.10 ส่วนใหญ่โสด มากที่สุด จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 81.80 รองลงมาคือ สมรส จำนวน 48 คนคิดเป็นร้อยละ 16.80 และน้อยที่สุดคือ หย่าร้าง แยกกันอยู่ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.40 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50 รองลงมาเป็นปริญญาตรี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 30.50 และน้อยที่สุดจบการศึกษาระดับอนุปริญญา จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 ส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือน 30,001- 40,000 บาทต่อเดือนเป็นลำดับหนึ่ง จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 รองลงมาคือช่วง 20,001 - 30,000 บาทต่อเดือน จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 23.20 และสุดท้ายน้อยที่สุดคือ 40,001 บาทขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์มากที่สุด จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 60.40 รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 33.70 และสุดท้ายเป็นผู้บริหาร จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00

ส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงาน 6-10 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 41.40 รองลงมาคือ มีระยะเวลาทำงาน 21-30 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 25.30 และน้อยที่สุดคือ มีระยะเวลาทำงาน 31 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.60

บุคลากร มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานที่ควบคุมโดยผู้บริหาร ซึ่งโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.47$ ,  $SD = 0.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารคนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.61$ ,  $SD = 0.48$ ) รองลงมาคือ การบริหารวัสดุอุปกรณ์ ( $\bar{x} = 3.57$ ,  $SD = 0.50$ ) และน้อยที่สุดคือ การบริหารจัดการงานและการบริหารงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับปานกลางคือ ( $\bar{x} = 3.35$ ,  $SD = 0.48$ )

ด้านความมั่นคงในอาชีพ บุคลากรมีความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.41$ ,  $SD = 0.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านค่าตอบแทน เงินเดือนที่เหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.46$ ,  $SD = 0.56$ ) และด้านสวัสดิการ ( $\bar{x} = 3.36$ ,  $SD = 0.48$ )

บุคลากรมีความคิดเห็นว่าสภาพทั่วไปในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.37$ ,  $SD = 0.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สภาพแวดล้อม มีบรรยากาศเหมาะสม สำหรับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.53$ ,  $SD = 0.53$ ) รองลงมาคือ บุคลากรได้รับภาระงานที่มีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.46$ ,  $SD = 0.56$ ) และ ลำดับท้ายสุดคือ สามารถทำงานที่รับผิดชอบ และได้รับการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.25$ ,  $SD = 0.53$ )

บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.41$ ,  $SD = 0.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาเมื่อทำงานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.61$ ,  $SD = 0.54$ ) รองลงมาคือ ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม ( $\bar{x} = 3.58$ ,  $SD = 1.90$ ) และระดับสุดท้ายคือ สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ และท่านมีความพึงพอใจที่ได้รับการขึ้นเงินเดือนในทุกรอบปีที่ผ่านมา มีความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.29$ ,  $SD = 0.54$ )

ปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.41$ ,  $SD = 0.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรก มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.55$ ,  $SD = 1.88$ ) รองลงมาคือ ท่านเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและมีคุณภาพของ

องค์กร ( $\bar{x} = 3.51$ ,  $SD = 0.64$ ) และลำดับท้ายสุดคือ ผู้บังคับบัญชามีการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ และได้รับรางวัล โบนัส ที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.30$ ,  $SD = 0.51$ )

หลังจากนั้นคณะผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวชี้วัดไปสอบถามกับบุคลากรจำนวน 20 คน ว่ามีความเห็นว่าปัจจัยตัวชี้วัดตัวใดที่มีความสำคัญเรียงลำดับจากมากไปน้อย จำนวน 5 ลำดับ ได้ดังนี้

1. ต้องการมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (ความถี่ = 16)
2. ต้องการเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและมีคุณภาพขององค์กร (ความถี่ = 15)
3. ต้องการเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ (ความถี่ = 14)
4. ต้องการสวัสดิการที่ได้รับให้มีความเหมาะสม (ความถี่ = 14)
5. ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการประเมิน มีความเท่าเทียมกัน (ความถี่ = 13)

แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.40$ ,  $SD = 0.88$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทุกคนให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{x} = 3.51$ ,  $SD = 0.61$ ) รองลงมาคือ มีสวัสดิการที่พิกที่เหมาะสม ( $\bar{x} = 3.47$ ,  $SD = 0.59$ ) และลำดับท้ายสุดคือ ผู้บังคับบัญชามีการพบปะผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาให้บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและมีสวัสดิการให้ความช่วยเหลือในกรณีฉุกเฉิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.27$ ,  $SD = 0.58$ )

หลังจากนั้นคณะผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์มาหาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ไปสอบถามบุคลากร จำนวน 20 คน เกี่ยวกับความคิดเห็นว่าปัจจัยตัวชี้วัดตัวใดที่มีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย จำนวน 5 ลำดับ ได้ดังนี้

1. ต้องการนโยบายส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทุกคนให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม (ความถี่ = 18)
2. ต้องการมีสวัสดิการที่พิกที่เหมาะสม (ความถี่ = 17)
3. มีทุนสนับสนุนพัฒนาบุคลากรทุกคนอยู่เสมอ (ความถี่ = 16)
4. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนทุกระดับ (ความถี่ = 15)  
มีเงินรางวัลสำหรับบุคคลที่งานทำสำเร็จทุกคน (ความถี่ = 15)
5. มีกองทุนฉุกเฉินในการกู้ยืมให้บุคลากรในอัตราดอกเบี้ยต่ำ (ความถี่ = 14)

## อภิปรายผลการวิจัย

ดังนั้นจากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ปัจจัยลำดับที่ 1 ต้องการมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ลำดับที่ 2 ต้องการเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและมีคุณภาพขององค์กร ลำดับที่ 3 ต้องการเงินเดือนที่ได้รับ มีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ลำดับที่ 4 ต้องการสวัสดิการที่ได้รับให้มีความเหมาะสม และ ลำดับที่ 5 ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการประเมินมีความเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เบคเกอร์ และนิวเฮาเซอร์ (Becker and Neuhauser อ้างถึงใน คชาวุธ พรหมายน, 2545) โดยนำเสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (model of organization efficiency) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานนับว่ามีความสำคัญที่สุด ที่จะทำให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้สอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ ( 2549) ที่พบว่าโดยทั่วไปแล้วมนุษย์ไม่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถเสมอ และอาจต้องมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถเป็นปัจจัยหลักและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ (Principle and Motivation Theory) เป็นความต้องการทางจิตใจและความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นนามธรรมที่เป็นเรื่องของจิตใจ ไม่มีตัวตนให้จับต้องได้ ความมั่นคงปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินในอาชีพ และหน้าที่การงาน ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่น หรือกลุ่มคนที่เข้าไปเกี่ยวข้อง ปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นที่จะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานส่งผลสำเร็จและสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่จะใช้ความวิริยะอุตสาหะ อดทน และมุ่งมั่น ที่จะทำงานเพื่อองค์กรและองค์กรก็ได้รับผลประโยชน์จากการทำงานของบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายที่เป็นเช่นนี้ สามารถอธิบายได้ว่า การขึ้นเงินเดือน ที่ถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล สามารถทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มสามารถ และถ้าได้รับการขึ้นเงินเดือนเป็นเงินเดือนที่โปร่งใส เท่าเทียมกัน ก็จะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมีความขยันมากขึ้น และเป็นตัวอย่างให้บุคลากรอื่นๆ นำไปเป็นต้นแบบในการอุทิศตนเสียสละ ให้กับการทำงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สเตร้าส และเซเลส (Strauss and Sayless, 1990) ที่พบว่าความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงความรู้สึกพอใจต่องานที่ทำ โดยเฉพาะ งานนั้นได้ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติในลักษณะที่เขาควรจะได้รับเช่นเงินเดือน ค่าตอบแทน สิ่งตอบแทนต่างๆ ลักษณะงานที่ทำ ก่อให้เกิดความก้าวหน้า มีความมั่นคงในอาชีพ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ รวมถึงสามารถสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ก็จะทำให้บุคคลนั้นเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลวิจัยพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการทำงานที่ทำให้เกิดประโยชน์ การให้ขวัญและกำลังใจกับบุคลากรอย่างทั่วถึง ควรให้ขวัญกำลังใจบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

## 2. ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ มีบางท่านได้เสนอแนะไว้ดังต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ควรเตรียมความพร้อมในการจัดการ การศึกษาในด้านภาษาอังกฤษ โดยส่งคณาจารย์ บุคลากรไปศึกษาภาษาอังกฤษทั้งในและต่างประเทศ มีการจัดให้สอนภาษาไทยควบคู่กับภาษาอังกฤษในทุกสาขาวิชา อย่างเป็นรูปธรรม และควร จัดเตรียมอาคารสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงานให้พร้อมตลอดเวลา และมีอย่างพอเพียง ครอบคลุมทุกสาขาวิชา ทุกคณะ และต้องจัดสรรงบประมาณให้อย่างเท่าเทียมกัน

2. สำหรับ บุคลากรที่มีความตั้งใจ มีความประสงค์ศึกษาเล่าเรียนในชั้นสูง เมื่อจบก็ สามารถนำความรู้ไปพัฒนาใช้ประโยชน์กับมหาวิทยาลัยฯ ได้อย่างแท้จริง

3. ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการรองรับให้เพียงพอ และ อย่างเร่งด่วน สำหรับ ส่งเสริมคณาจารย์บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกคนอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกันในทุกๆด้าน

4. ความต้องการความยุติธรรม โปร่งใส ในการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เสมอภาค ทุกคณะ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี สามารถเสียสละ อุทิศตนเองเพื่อองค์กร

5. ผู้บริหารทุกระดับ ต้องมีภาวะผู้นำ มีความเสียสละ ยอมอุทิศตนและช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงานทุกคนในองค์กรอย่างแท้จริง เหมือนพ่อปกครองลูก พี่ปกครองน้อง อย่างต่อเนื่องสืบไป ต้องเข้าถึงบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายอย่างแท้จริง ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น พร้อมทั้งจะรับฟัง และเปิดใจกว้างในการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

## 3. ความคิดเห็นเพิ่มเติม

คณาจารย์ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ต้องมีใจเป็นหนึ่ง เดียวกัน มีความสามัคคี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือซึ่งกัน ลดความเห็นแก่ตัวและเห็นแก่พรรค พวกของตนเอง ควรมีความเสมอภาคในการทำงานให้มองการทำงานในทิศทางเดียวกัน ทุกคนต่างมี หน้าที่สอน และบริหาร ก็ต้องทำหน้าที่สอน และหน้าที่บริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจ และ ผู้บริหารให้มาร่วมกันทำงานและช่วยพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ช่วยกันทำงาน ให้มหาวิทยาลัยฯ ร่วมคิด ร่วมทำเพื่อให้เกิดการพัฒนา ให้สอดคล้องกับพระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ต้องสามารถเข้าไปนั่งในหัวใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกคน องค์กรนั้นก็เกิดการพัฒนา และเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมและสามารถเป็นต้นแบบของหน่วยงานอื่นๆ ได้ต่อไป

### บรรณานุกรม

- คชาวุธ พรหมายน. 2545. **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง:ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย1 ฝ่าย2.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จารุวรรณ รักษาวงศ์. 2549. **ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมทรัพย์สินทางปัญญา.** ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูบ กาญจนประกร. 2502. **หลักรัฐประศาสนศาสตร์.** กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ต่วนโรสณา ไต๊ะนิเต. 2554. **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาสร้างเสริมสุขภาพ, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. 2548. **การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ.** กรุงเทพฯ: สำนักงานก.พ.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. 2538. **ความหมายประสิทธิภาพ.** เชียงใหม่ : กรมสรรพากร เขต 2.
- ทวี ทองอยู่และกาญจนนาท เรืองวารการ. 2554. **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์.** กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2556. **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช
- ธนิกานต์ มาชะศิริานนท์. 2545. **เทคนิคการจูงใจพนักงาน.** กรุงเทพฯ : เอกซเปอร์เน็ทบุ๊กส์.
- ธเนศ เหลืองวิริยะแสง. 2550. **“ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทวิศวกรรมก่อสร้างนอกชายฝั่งแห่งหนึ่ง.”** วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธานินทร์ สุทธิบุญชร. 2543. **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายการพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธิดาวัฒน์ แจ่มศักดิ์. 2547. **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร.** ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นงนุช เอี่ยมสวัสดิ์. 2547. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน : โครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอน.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญช่วย ไชยเมืองชื่น. 2554. **ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดลำปางต่อการประเมินคุณภาพภายนอก** วิทยานิพนธ์ คศม. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
- ปวีตรา ลาภละมูล. 2557. **ความเครียดภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไอ เทค. คอมมูนิเคชั่น จำกัด.** ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- ประดับ ชันทองทิพย์. 2536. **ความพึงพอใจในงานของพนักงานครูเทศบาล ศึกษาเฉพาะกรณี เทศบาล ในจังหวัดลพบุรี.** งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. **วิธีการวิจัยทางพฤกษศาสตร์และสังคมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- แพรพรรณ ทูลธรรม. 2546. **ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการบริการแผนกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐกิจศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ไพบูลย์ ตั้งใจ. 2554. **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหลักอิทธิบาท 4 กรณีศึกษา บริษัท แอมพาสอนด์สตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- วรัญญา ผลดี และสรบุศย์ รุ่งโรจน์สุวรรณ. 2554. **ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานสาย วิชาการและพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป.** เชียงราย: มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- วาสนา พัฒนานันท์ชัย. 2552. **ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ การค้นคว้าอิสระ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.**
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2531. **ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รพี แก้วเจริญ และชิตยา สุวรรณชะภู. 2540. **การแบ่งเวลาปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในระดับอาวุโส.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2549 . **การบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สถิต คำลาเลี้ยง. 2544. **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ: ศึกษาเฉพาะกรณี การป็นทหารเรือ.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมยศ นาวิการ. 2547. **ทฤษฎีองค์การ.** กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สังข์ ใจขาน. 2548. **การบริหารงานองค์การ พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.**
- สัมมนา สีหมุย. 2553. **การศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา.** วิทยานิพนธ์การบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- เสนาะ ตีเยาว์. 2554. **รายงานการวิจัยรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่ประบางเฉพาะ การบริหารจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- อรุณ รักธรรม. 2552. **“การจัดการความขัดแย้งพฤติกรรมบุคคลในองค์การ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญพัฒน์.



- อัศวพล พรหมอุตม์. 2550. **ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อุ่ทหารเรือพระจุลจอมเกล้า กรมอุ่ทหารเรือ**. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัศวเดช หมู่วิเศษ. 2556. **ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 12**. กรุงเทพฯ : สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- อุทัย หิรัญโต. 2525. **เทคนิคการบริหาร**. กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษรการพิมพ์.
- Alderfer, Clayton P. 1972. **Existence Relatedness and Growth**. New York : Free Press.
- Applewhite. 1995. **Important motivation**. (online). available :  
[repository.rmutp.ac.th/bitstream/handle/123456789/.../Larts\\_56\\_12.pdf?..](https://repository.rmutp.ac.th/bitstream/handle/123456789/.../Larts_56_12.pdf?..)
- Churder and Sherman. 1993. **Important motivation**. New York : Wiley.
- Herzberg, Frederick Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman. 1959. **The Motivation to Work**. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Katz, D. and Kahn, R. L. 1978. **The Social Psychology of Organization**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley & Sons.
- Lovell, R. B. 1980. **Adult Learning**. New York : Haper and Row.
- McClelland, D. C. 1985. **Human Motivation**. Oakland, N.J. : Scott. Foresman & company.
- Maslow, Abraham H. 1954. **Motivation and Personality**. New York : Harper.
- NovaBizz Privacy Term of Use. 2015. **ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในพนักงานมีความพึงพอใจในองค์กร**. แหล่งที่มา - [www.novabizz.net/management - 106.html](http://www.novabizz.net/management - 106.html).
- PHR Thailand Contributor. 2557. **องค์ประกอบ 26 F สำหรับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ**. ออนไลน์ : [https://pirun.ku.ac.th/~agrpt/lesson6/working\\_process1.html](https://pirun.ku.ac.th/~agrpt/lesson6/working_process1.html)
- Strauss and Sayless. 1990. **Work and Motivation**. New Jersey : Prentice – Hall.
- Vroom, W.H. 1964. **Work and Motivation**. New York : John Wiley and Sons Inc.
- Yoder, Date. 1953. Hand book of perso
- Yoder, Date. 1959. **Personnel : Principles and Policies**. Tokyo : Maruzen.

ภาคผนวก



## แบบสอบถาม

เรื่อง ประสิทธิภาพของตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

**คำชี้แจง** แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน  
ให้ท่านเลือก (X) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

**1. เพศ**

- ( ) ชาย  
( ) หญิง

**2. อายุ**

- ( ) อายุระหว่าง 20-30 ปี  
( ) อายุระหว่าง 31-40 ปี  
( ) อายุระหว่าง 41-50 ปี  
( ) อายุ 51 ปีขึ้นไป

**3. สถานภาพ**

- ( ) โสด  
( ) สมรส  
( ) หย่าร้าง แยกกันอยู่

**4. ระดับการศึกษาสูงสุด**

- ( ) อนุปริญญา  
( ) ปริญญาตรี  
( ) ปริญญาโท  
( ) ปริญญาเอก

**5. อัตราเงินเดือน**

- ( ) 10,000- 20,000 บาท  
( ) 20,001- 30,000 บาท  
( ) 30,001- 40,000 บาท  
( ) 40,001 บาทขึ้นไป

**6. ระดับตำแหน่ง**

- ( ) ผู้บริหาร  
( ) อาจารย์  
( ) เจ้าหน้าที่

**7. ระยะเวลาในการทำงาน**

- ( ) 1-5 ปี  
( ) 6-10 ปี  
( ) 11-20 ปี  
( ) 21-30 ปี  
( ) 31 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

**คำชี้แจง** ข้อใดต่อไปนีส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กำหนดให้ท่านเลือก โดยใส่เครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในช่องระดับความคิดเห็น ซึ่งมีเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

**คะแนน**

5	หมายถึง
4	หมายถึง
3	หมายถึง
2	หมายถึง
1	หมายถึง

**การแปลความหมาย**

ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด
ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมาก
ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานปานกลาง
ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานน้อย
ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>1. การบริหารงานที่ควบคุมโดยผู้บริหาร</b>					
1.1 ด้านนโยบายการบริหารงานในองค์กร					
1.1.1 การบริหารจัดการงาน					
1.1.2 การบริหารคน					
1.1.3 การบริหารงบประมาณ					
1.1.4 การบริหารด้านวัสดุอุปกรณ์					
1.2 ด้านความก้าวหน้า					
1.3 ด้านความมั่นคง					
1.4 ด้านสวัสดิการ					
1.5 ด้านค่าตอบแทน					
<b>2. สภาพทั่วไปในการปฏิบัติงานของบุคลากร</b>					
2.1 สภาพสิ่งแวดล้อม มีบรรยากาศเหมาะสม สำหรับการปฏิบัติงาน					
2.2 ความรับผิดชอบหน้าที่และได้รับการงานที่ มีความเหมาะสม					
2.3 บุคลากรได้รับการงานที่มีความเหมาะสม					
2.4 สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ อย่างดี มีความสุข					
2.5 อุปกรณ์มีความพร้อมและเพียงพอกับการ ปฏิบัติงานในองค์กร					

ความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
2.6 มีการตัดสินใจร่วมสำหรับการปฏิบัติงานใน หน้าที่					
2.7 ภาระงานส่วนรวม ท่านสามารถรับผิดชอบ ร่วมทำงานจนงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย					
2.8 ท่านสามารถทำงานที่รับผิดชอบได้รับการ ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ					
<b>3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน</b>					
3.1 ท่านมีความพึงพอใจในกับภาระงานที่ได้รับ					
3.2 สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ					
3.3 ท่านได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เมื่อทำงานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย					
3.4 ท่านสามารถทุ่มเท เสียสละเวลา เมื่อ มีงานเร่งด่วนขององค์กรอย่างเต็มที่					
3.5 ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม					
3.6 เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับค่า ครองชีพในปัจจุบัน					
3.7 ท่านมีความพึงพอใจที่ได้รับการขึ้นเงินเดือน ในทุกกรอบปีที่ผ่านมา มีความเหมาะสม					
3.8 ท่านสามารถได้รับการขึ้นเงินเดือนที่ เหมาะสมกับผลงานที่ท่านปฏิบัติงาน					
3.9 อื่นๆ โปรดระบุ.....					
<b>4. ปัจจัยตัวชีวิตที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของบุคลากร</b>					
4.1 เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม กับงานที่ปฏิบัติ					
4.2 ได้รับการเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรม อย่างสม่ำเสมอ					
4.3 ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการ ประเมิน มีความเท่าเทียมกัน					
4.4 ผู้บังคับบัญชามีการดูแลเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					

ความคิดเห็นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
4.5 สวัสดิการที่ท่านได้รับมีความเหมาะสม					
4.6 ท่านมีความมั่นคงในวิชาชีพ					
4.7 ท่านมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน					
4.8 ท่านได้รับรางวัล โบนัส ที่เหมาะสม					
4.9 ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบา อย่างสม่ำเสมอในทุกๆ ด้าน					
4.10 ท่านเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและมีคุณภาพ ขององค์กร					
<b>5. แนวทางในการสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของบุคลากร</b>					
5.1 ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับบุคลากร ทุกคนทุกระดับ					
5.2 ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด					
5.3 ผู้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
5.4 ผู้บังคับบัญชามีการพบปะผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถแก้ปัญหาให้บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม กัน					
5.5 ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการประเมิน ขึ้นเงินเดือน					
5.6 มีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทุกคน ให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม					
5.7 มีทุนสนับสนุนพัฒนาบุคลากรทุกคนอยู่เสมอ					
5.8 มีสวัสดิการให้ความช่วยเหลือในกรณีฉุกเฉิน					
5.9 มีกองทุนฉุกเฉินในการกู้ยืมให้บุคลากร ใน อัตราดอกเบี้ยต่ำ					
5.10 มีสวัสดิการรถรับส่งบุคลากร					
5.11 มีสวัสดิการที่พักที่เหมาะสม					
5.12 มีเงินรางวัลสำหรับบุคคลที่ทำงานสำเร็จ					
5.13 มีประกาศนียบัตรชมเชยเมื่อทำความดี					

