

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

สุวรรณ ก่อแก้ว

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารทั่วไป

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

เมษายน 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ สุวรรณ ก่อแก้ว ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

.....เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

.....ชพนธ์ น.....ประธาน
(อาจารย์ ดร.ชพนธ์ นิมลจินดา)

.....[Signature].....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.อุษณากร ทาวะรัมย์)

.....เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ.....กรรมการ
(อาจารย์เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....[Signature]..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พชัญ ธารเสนา)

วันที่...24...เดือน.....เมษายน.....พ.ศ....2558.....

กิตติกรรมประกาศ

ปัญหาพิเศษฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยการชี้แนะของ อาจารย์เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำและชี้แนะในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อปัญหาพิเศษ ฉบับนี้ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณอาจารย์สุชาติ ชัยวรกุล อาจารย์ประจำสาขาวิชาสัตวศาสตร์ และ ดร.สรรลาภ สงวนดีกุล รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน คณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ที่ให้คำแนะนำตลอดจนแนะแนวทางต่าง ๆ ในการทำปัญหาพิเศษ นี้จนสำเร็จอย่างสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ คุณต๋น เจริญศรี ผู้เป็นมารดา คุณประเทือง เจริญศรี ผู้เป็นบิดา ที่ให้กำลังใจที่ดีตลอดมา และขอขอบคุณบุคลากรสายสนับสนุนทุกท่านในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลตะวันออก ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บแบบสอบถาม และให้ความช่วยเหลือทุกอย่าง ในระหว่างการทำปัญหาพิเศษรวมทั้งคำแนะนำและให้ความช่วยเหลือในการจัดทำวิจัยครั้งนี้สำเร็จ ได้ด้วยดี

สุวรรณ ก่อแก้ว

56930150: สาขาวิชา: การบริหารทั่วไป; รป.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน/ ความผูกพันต่อองค์กร/ บุคลากรสายสนับสนุน
 สุวรรณ ก่อแก้ว: แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
 สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ (WORK
 MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG SUPPORTING
 PERSONNEL IN RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY,
 BANG PRA CAMPUS) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ, ศศ.ม. 155 หน้า.
 ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
 สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ” มีวัตถุประสงค์
 เพื่อศึกษาแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
 ราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ รวมถึงเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 และความผูกพันของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และหาความสัมพันธ์ระหว่าง
 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร เก็บข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุน
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ทั้งหมด จำนวน 325 คน โดยใช้
 แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย และวิเคราะห์ด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน
 มาตรฐาน และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ด้วยค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน

บุคลากรสายสนับสนุนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน
 มีแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านลักษณะ
 ของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จของงาน และอันดับสุดท้าย คือ ด้านเงินเดือน
 และผลประโยชน์เกื้อกูล สำหรับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน
 มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานมากที่สุด รองลงมาด้านจิตใจ และด้านการคงอยู่กับองค์กร
 ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจ พบว่า บุคลากรหญิง อายุไม่เกิน 20 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี
 มีสถานภาพสมรส มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีรายได้ 21,001 บาทขึ้นไป
 และเป็นลูกจ้างประจำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มอื่น ในส่วนของความผูกพัน บุคลากร
 หญิง อายุไม่เกิน 20 ปี มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีสถานภาพหย่าร้าง/ หม้าย มีระยะเวลา
 ในการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีรายได้ต่อเดือน 12,001-15,000 บาท และตำแหน่งลูกจ้างประจำ
 มีความผูกพันมากกว่ากลุ่มอื่น และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
 กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

56930150: MAJOR: PUBLIC ADMINISTRATION (GENERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: WORK MOTIVATION/ ORGANIZATIONAL COMMITMENT/
SUPPORTING STAFF

SUWAN KORKEAW: WORK MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AMONG SUPPORTING PERSONNEL IN RAJAMANGALA UNIVERSITY
OF TECHNOLOGY, BANG PRA CAMPUS. ADVISOR: TIENKAEW LIEMSUWAN, M.A. 155
P. 2015.

The purposes of this study were to examine work motivation and organizational commitment among supporting personnel, working for Rajamangala University of Technology, Bang Pra Campus and to compare their level of organizational commitment as classified by personal factors. Also, this study attempted to determine the relationship between work motivation and organizational commitment. The data were collected by a questionnaire from 325 supporting personnel working for Rajamangala University of Technology, Bang Pra Campus. The statistical tests used to analyze the collected data included frequency, percentage, means, and standard deviation. To determine the relationship, Pearson Product Moment Coefficient was operated.

The results of the study revealed that the subjects had a high level of work motivation. When considering each aspect, responsibility was rated at the highest level by the subjects, followed by interpersonal relationship, work achievement, salary and fringe benefits, respectively. Also, a high level of organizational commitment was found in general. For each aspect, normative commitment was rated at the highest level, followed by affective commitment, and continuance commitment, respectively. In addition, regarding the comparison of level of motivation, it was shown that female permanent workers, aged less than 20 years old, holding a bachelor's degree, being married with work length more than 21 years, and earning 21,001 baht per month onwards had a higher level of work motivation than other groups of personnel. With reference to organizational commitment, female personnel, having an education lower than a bachelor's degree, being divorced /widowed with work length of 16-20 years, earning 12,001-15,000 baht per month, and holding a position of permanent workers had shown a higher level of organizational commitment than other groups. Finally, it was found that there was a moderate level of relationship between a level of work motivation and organizational commitment at a significant level of 0.01.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....	39
ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร.....	54
ประวัติความเป็นมามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ.....	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	61
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
วิธีการวิจัย.....	74
ประชากรในการวิจัย.....	74
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	77
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	81
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุน.....	82
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ.....	84
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ.....	95
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	99
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ.....	125
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	127
สรุปผลการวิจัย.....	127
อภิปรายผล.....	129
ข้อเสนอแนะ.....	134
บรรณานุกรม.....	137
ภาคผนวก.....	144
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	155

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1	สกัดตัวแปรอิสระจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 69
2-2	สรุปตัวแปรอิสระที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย..... 71
2-3	สรุปตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ใช้ในการวิจัย..... 72
3-1	คำถามเชิงบวกและคำถามเชิงลบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน..... 75
3-2	คำถามเชิงบวกและคำถามเชิงลบของความผูกพันต่อองค์กร..... 76
4-1	จำนวน ร้อยละ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออกวิทยาเขตบางพระ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป..... 82
4-2	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้าน..... 84
4-3	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน..... 85
4-4	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ..... 86
4-5	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงาน..... 87
4-6	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ..... 88
4-7	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่..... 89
4-8	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร..... 90
4-9	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค้ำจุน ด้านการปกครองบังคับบัญชา..... 91
4-10	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค้ำจุน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล..... 92
4-11	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค้ำจุน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน..... 93

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค่าจูน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล.....	94
4-13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน.....	99
4-14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน ความผูกพันด้านจิตใจ.....	96
4-15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร.....	97
4-16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน.....	98
4-17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตามเพศ.....	99
4-18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตามอายุ.....	101
4-19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา.....	103
4-20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตามสถานภาพสมรส.....	105
4-21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตามระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน.....	107
4-22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	109
4-23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	111
4-24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตามเพศ.....	112

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตามอายุ.....	113
4-26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา.....	115
4-27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตามสถานภาพสมรส.....	117
4-28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	119
4-29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	121
4-30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	123
4-31 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน.....	125

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2-1 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน.....	48
2-2 แบบวัดพฤติกรรมที่วัดความผูกพันต่อองค์กร.....	51

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันนี้แต่ละองค์กรหรือหน่วยงานต่างก็มีจุดมุ่งหมายสำคัญที่ต้องการให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการทำงานให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลในหน่วยงานในแต่ละฝ่าย ดังนั้น องค์กรทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนจึงพยายามหาทางจะปรับปรุงบริหารงานด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้นซึ่งในการปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ในทางการจัดการนั้นเรามีปัจจัย 4 M's เข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหา ได้แก่ คน (Man) การจัดการ (Management) เงิน (Money) วัสดุ และอุปกรณ์ (Material) ซึ่งคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างของ องค์กร ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงเป็นภารกิจที่ยิ่งใหญ่และยุ่งยากของผู้บริหารที่ต้องใช้ความรู้ และความเข้าใจถึงหลักการจัดการทรัพยากรบุคคลภายใต้การดูแลของตน ซึ่งการวางแผนการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนสำคัญของกระบวนการวางแผนทางธุรกิจ โดยจะต้องดูแลให้มีจำนวน บุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ตลอดจนรักษาให้สมาชิกในองค์กรได้ทุ่มเทจิตใจให้กับ องค์กรด้วยความเต็มใจ เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ ซึ่งวิธีการที่ ผู้บริหารจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานที่ดีคือ การสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงานขององค์กร (จรรยาพร ธรณินทร์, 2554)

การปฏิบัติงานในองค์กรที่มีพนักงานในองค์กรจำนวนมาก ต้องอาศัยการปฏิบัติงาน ที่มีเป้าหมายร่วมกัน คือการใช้กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ เพื่อทำให้งานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย ส่วนบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแต่ละคนย่อมมีความต้องการส่วนบุคคลติดตามมาด้วย เมื่อบุคลากรเข้ารับตำแหน่งก็หวังที่จะได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจ และปฏิบัติงานอยู่ต่อไป ตราบเท่าที่เขายังมีความพอใจ และซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน คือแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน การที่บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากตัว บุคลากร ก็จะมีผลต่อการปฏิบัติงานทำให้งานมีประสิทธิภาพสูง และถ้าองค์กรใดหากบุคลากร ในองค์กรไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็จะเป็นสาเหตุทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพต่ำซึ่ง แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจเป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ มีประสิทธิภาพ (ฉันทนา งามบุญฤทธิ์, 2548, หน้า 1)

นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรและค่าตอบแทนก็เป็นเรื่องสำคัญ กล่าวคือ การที่บุคลากรตัดสินใจเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร พร้อมทั้งปฏิบัติหน้าที่ตามที่ต้องการ ต้องการนั้น เพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าตอบแทนที่องค์กรเสนอให้ หากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการนี้ได้ บุคลากรจะลาออกไปเพื่อหางค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการในส่วนนี้ได้ หรืออาจมีบุคลากรบางส่วนตัดสินใจที่จะไม่ลาออก แต่ลดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลงเพื่อให้งานนั้นผ่านพ้นไปแบบวันต่อวัน เป็นการปฏิบัติงานโดยไม่มีความผูกพันต่อองค์กรหรือผูกพันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ปรากฏการณ์เช่นนี้มีผลกระทบต่อการทำงาน และประสิทธิผลขององค์กรและสิ่งที่จะตามมาก็คือ ความสูญเสียไม่ว่าจะเป็นส่วนของผลประโยชน์ ประสิทธิภาพ ชื่อเสียงความนิยมขององค์กร แต่ความสูญเสียที่สำคัญที่สุด คือทรัพยากรบุคคลนั่นเอง ดังนั้น องค์กรตระหนักอยู่เสมอในการที่จะสร้างแรงจูงใจและเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างไร และจะอย่างไรให้บุคลากรยอมรับค่านิยมขององค์กร และพร้อมที่จะทุ่มเทพลังอย่างเต็มความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะดำรงรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ดังนั้น บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์จะลดลงและสามารถที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้ในระยะที่ยาว (จิระชัย ชมเกิด, 2549, หน้า 1)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีข้อจำกัดด้านอัตรากำลังภายในมหาวิทยาลัย ที่ส่วนมากเป็นลูกจ้างชั่วคราว (รายเดือน) ทำให้ไม่มั่นคงในสถานภาพ ไม่มีความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติ มีการเข้า-ออกงานบ่อย หรือมีการปรับลดควมของลูกจ้าง ซึ่งเป็นปัญหาเกี่ยวกับตำแหน่งบางตำแหน่งที่ต้องการความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้อาจส่งผลทำให้บุคลากรทำงานไม่มีประสิทธิภาพ จึงส่งผลกระทบต่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในภาพรวม

จากข้อมูลการจ้างของลูกจ้างชั่วคราวรายเดือนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 ถึงปี พ.ศ. 2557 พบว่า มีอัตรการเข้าทำงาน 282 คน และลาออกประมาณ 87 คน คิดเป็นร้อยละ 31 ส่วนพนักงานในสถาบันอุดมศึกษามีอัตรการเข้าทำงาน 109 คน และลาออกประมาณ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 14 ส่วนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ไม่มีข้อมูลการลาออก (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ, 2557)

โดยสาเหตุการลาออกของลูกจ้างชั่วคราวรายเดือนและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษานั้นมีเหตุผลหลายประการ เช่น ความรู้สึกไม่มั่นคงกับตำแหน่งหน้าที่ สวัสดิการยังไม่ดีพอเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานหรือลูกจ้างในบริษัทเอกชนถือว่ายังดีอยู่ยู่มาก จึงมีผลทำให้ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือนและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องออกหางานใหม่เพื่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน

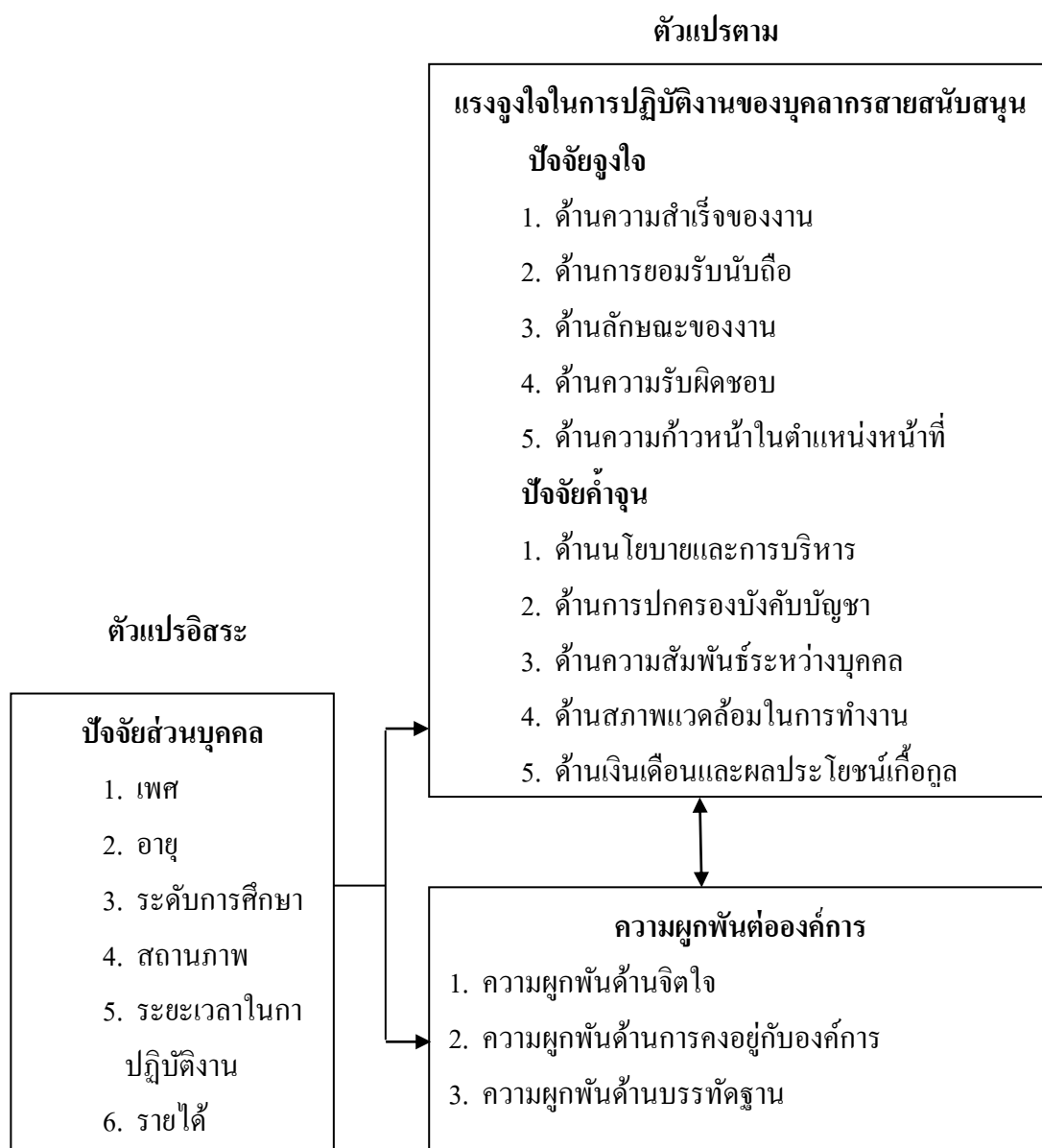
จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ เนื่องจากปัจจัยทั้งสองปัจจัยนี้มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรและส่งผลต่อการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ซึ่งข้อมูลที่ได้ทำการวิจัยจะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูง ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ควรจะให้ความสนใจและควรตระหนักว่าความรู้สึกนี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์หรือเวลา การวิจัยนี้อาจจะช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารให้ความสนใจปัจจัยในด้านอื่น ๆ จะช่วยเสริมสร้างและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การได้ และทำให้ทราบถึงคุณภาพชีวิตการทำงานและแนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานเพื่อให้เกิดความผูกพันที่มีต่อองค์การของบุคลากร เพื่อที่จะเสนอแนะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงการบริหาร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตลอดจนพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ
2. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ
3. เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
4. เพื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำรา และแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำแนวคิดทฤษฎีทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's two-factors theory) (เสาวรส เกียรติินารถ, 2533, หน้า 30 อ้างถึงใน สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี, 2550, หน้า 36-38) มาเป็นกรอบแนวคิดในด้านแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน และแนวคิดของ Allen and Mayer (1990 อ้างถึงใน อิศราภรณ์ รัตนคช, 2551) มาเป็นกรอบแนวคิดในด้านความผูกพันต่อองค์กร สำหรับ ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพัน ได้นำแนวคิดของชเลีย ค่านทิพารักษ์ (2543, หน้า 15) ที่ได้กล่าวว่า แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กร และพิภพ วังเงิน (2547, หน้า 38) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล เพื่อลดอัตราการลาป่วย ลากิจ และลาออกจากงานให้น้อยลง ดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัยวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยนำแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg's two-factors theory) (เสาวรส เกียรติินารถ, 2533, หน้า 30) อ้างถึงใน สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี, 2550, หน้า 36-38) มาใช้ในการศึกษา แรงจูงใจตามทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน และปัจจัยค้ำจุน 5 ด้าน และแนวคิดของ Allen and Mayer (1990 อ้างถึงใน อิศราภรณ์ รัตนกช, 2551) มาใช้ในการศึกษาในด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยกำหนดตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้คือ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
 - 1.1 เพศ
 - 1.2 อายุ
 - 1.3 ระดับการศึกษา
 - 1.4 สถานภาพ
 - 1.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
 - 1.6 รายได้
 - 1.7 ตำแหน่งงาน
2. ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ได้แก่
 - 2.1 ปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน ประกอบด้วย
 - 2.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน
 - 2.1.2 ด้านการยอมรับนับถือ
 - 2.1.3 ด้านลักษณะของงาน
 - 2.1.4 ด้านความรับผิดชอบ
 - 2.1.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
 - 2.2 ปัจจัยค้ำจุน 5 ด้าน ประกอบด้วย
 - 2.2.1 ด้านนโยบายและการบริหาร
 - 2.2.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา
 - 2.2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 2.2.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 2.2.5 ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ

2.3 ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย

2.3.1 ความผูกพันด้านจิตใจ

2.3.2 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร

2.3.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จำนวน 325 คน (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ, 2557)

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ครั้งนี้ได้ทำการศึกษาดังแต่ เดือนตุลาคม พ.ศ. 2557 ถึง เดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 ทั้งนี้เพื่อศึกษาข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนทุกระดับ

นิยามศัพท์เฉพาะ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นตัวผลักดันที่ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือปลุกเร้าให้คนมีพฤติกรรมแสดงออกมาโดยมีความต้องการ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมา เช่น อาจจะเป็นรางวัล โบนัส OT และตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นการทำให้เกิดการตื่นตัว อีกครั้ง และการทำให้เกิดความคาดหวัง ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาใช้ในชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงานการบริหารงานในองค์กร การอยู่ร่วมกันเป็นหมวดหมู่ ผลของความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานและองค์กร แรงจูงใจนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ และอาจสรุปได้ว่ามีปัจจัยที่สำคัญแบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยจูงใจ หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ สามารถทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งงานที่ทำนั้นอาจจะเป็นงานที่ได้รับมอบหมาย หรือจะเป็นงานที่ไม่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาก็ตาม

1.2 ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ได้รับการยกย่องชมเชยให้กำลังใจ แสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จรวมทั้งได้รับการยกย่องว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงาน

1.3 ด้านลักษณะของงาน หมายถึง งานที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ เป็นงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถให้อยากทำงาน ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ หรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน

1.4 ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การที่บุคคลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ หรืองานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน โดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด มีโอกาสหรืออิสระในการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่

1.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ตลอดจนมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตน

2. ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมของงานทั้งหมด ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านนโยบายและการบริหาร หมายถึง การที่มีผู้บังคับบัญชามีข้อกำหนดและแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

2.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการบังคับบัญชา มีความยุติธรรม และมีความเป็นผู้นำที่ดี

2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากรและผู้ร่วมงาน มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกัน ได้อย่างดีและทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

2.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมและเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน และอื่น ๆ มีความสะดวกสบาย ตลอดจนมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอและสะดวกที่จะนำมาใช้

2.5 ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ การที่องค์กรมีการจ่ายค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการให้ผลประโยชน์เกี่ยวกับอื่น ๆ อาทิ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่ต้อง ปฏิบัติงานอยู่ เป็นความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกของ องค์กรต่อไป ซึ่งระดับความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นผลรวมที่เกิดขึ้นจากภาวะจิตที่มี องค์กรประกอบ 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และ ความผูกพันด้านจิตใจ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ หมายถึง อารมณ์หรือความรู้สึกผูกพันของบุคลากรที่มีต่อ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กรรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในองค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศให้กับองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร หมายถึง ความผูกพันของบุคลากรที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยมีพื้นฐานอยู่ที่การคำนวณ ต้นทุนกับองค์กร ได้แก่ สถานภาพ ตำแหน่ง ความพึงพอใจในอาชีพ ความตั้งใจที่จะลาออกไป ทำงานกับองค์กรอื่น บุคลากรที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรสูง จะทำงานอยู่กับองค์กร เพราะรู้สึกเป็นความจำเป็นที่จะต้องอยู่เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร

3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความผูกพันของบุคลากรที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ที่เกิดจากความรู้สึกถึงค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานทางสังคมเมื่อบุคลากรเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรก็ควรหรือมี ความผูกพันต่อองค์กรมีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกขององค์กรแล้วก็ต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กร บุคลากรที่รู้สึกว่ามีภาระหน้าที่ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานสูงจะอยู่กับองค์กร โดยไม่ลาออกไปไหนเพราะรู้สึกว่าควรจะต้องอยู่เพื่อความเหมาะสมและถูกต้องทางศีลธรรม

บุคลากร หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยแบ่งออกเป็น ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน

ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล หมายถึง สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ และตำแหน่งงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

2. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาโดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.3 ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.4 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.5 รูปแบบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.6 กระบวนการเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.7 ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
 - 2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
 - 2.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
 - 2.3 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร
 - 2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
 - 2.5 การวัดความผูกพันในองค์กร
3. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร
4. ข้อมูลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 194) ได้ให้ความหมายของการจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation) หมายถึงความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุ

เป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งบุคคลที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะคือ 1) มีเป้าหมายในการแสดงออก 2) มีพลังในการแสดงออก และ 3) มีความพยายามในการแสดงออก

ขงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 126) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation) หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงเป้าหมายขององค์การดังนั้นการจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์การประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าหมายประสงค์ขององค์การซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังไว้ก็ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านี้ให้เกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นก็คือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน (Drives) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะตอบสนองด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมาย (Goals)

มณฑล รอยตระกูล (2546, หน้า 10) กล่าวถึงการจูงใจในการปฏิบัติงาน ว่าเป็น การที่บุคคลเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (Goal) หรือรางวัล (Reward) การจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งช่วยให้คน ไปถึงซึ่งจุดประสงค์ที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

สุชาติ จรประดิษฐ์ (2547, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง อาการของการกระตุ้นให้การกระทำ หรือให้ไม่กระทำ เป็นกำลังหรือพลังใจที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานหรือปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จให้ได้ผลผลิตที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนของบุคคลและในส่วนขององค์การเป็นเป้าหมายสำคัญ

วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2547, หน้า 2) ได้สรุปความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation) ว่ามีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน คือ “Movere” มีความหมายว่า เคลื่อนที่ (To move) ซึ่งก็สะท้อนให้เห็นว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความเกี่ยวข้องกับพลังงาน (Energy) ทิศทาง (Direction) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และการดำรงไว้ (Sustenance) ซึ่งอธิบายได้ว่า เมื่อใดก็ตามที่บุคคลมีแรงจูงใจ บุคคลจะมีพลังมากพอที่จะนำตนเองไปสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนและมีการดำรงไว้ให้กิจกรรมนั้นคงอยู่ต่อไป

ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547, หน้า 291) กล่าวว่า การจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation) หมายถึงแรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์เพื่อให้

แสดงออกตามที่ต้องการอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะใช้แรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกับผู้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

อุบลรัตน์ เฟื่องสถิต (2547, หน้า 53) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ธรรมชาติของบุคคล มีผลต่อการเรียนรู้ที่น้อยย่อมมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล สามารถพิจารณาในรายละเอียดแต่ละชนิดได้แก่ อายุ แรงขับ อารมณ์ ความตั้งใจ และความสนใจ

2. สถานการณ์ต่าง ๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อม จะมีผลทำให้แรงจูงใจในการเรียนรู้แตกต่างกัน ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมาย การตั้งระดับความทะเยอทะยาน ในการเรียนรู้ การแข่งขันและการเสริมแรง

ดังนั้น สรุปได้ว่าความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญกับองค์กร อย่างไม่สามารถแยกขาดจากกันได้ ผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถจูงใจ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจกับบุคลากรในองค์กร เพื่อผลักดันให้บุคลากรทุ่มเทการทำงานและดึงศักยภาพของตนออกมา เพื่อยังผลประโยชน์ต่อองค์กร อีกทั้งเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงของภาวะในปัจจุบันได้

ปัญญา จันรอด (2548, หน้า 18) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้า ให้แสดงพฤติกรรม ความสามารถ หรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายใน จะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอก จะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหวังรางวัลหรือผลตอบแทน

จากความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมานี้ จึงอาจสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นตัวผลักดันที่ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือปลุกเร้าให้คนมีพฤติกรรมแสดงออกมาโดยมีความต้องการ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมา เช่น อาจจะเป็นรางวัล โบนัส OT และตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นการทำให้เกิดการตื่นตัว อีกครั้ง และการทำให้เกิดความคาดหวัง ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงานการบริหารงานในองค์กร การอยู่ร่วมกันเป็นหมวดหมู่ ผลของความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานและองค์กร แรงจูงใจนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหาร

หรือผู้นำองค์กรสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ

ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถสรุปความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ดังนี้

โดยทั่วไปสำหรับผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ตระหนักว่าการที่ทำให้บุคลากรทำงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มที่บางครั้งไม่ใช่เรื่องง่าย การจูงใจเป็นการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการค้นหาและระบุสาเหตุแรงกระตุ้นและจุดมุ่งหมายของพฤติกรรมไว้เป็นการล่วงหน้า เพราะบุคคลโดยทั่วไปไม่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ หากได้รับรู้ว่ามีเครื่องจูงใจที่ดีและเหมาะสมทำให้ความพอใจ สำหรับบุคคลจะให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องตระหนักคือความสำคัญของการจูงใจว่าจะใช้สิ่งจูงใจอะไรที่จะทำให้อุทิศทุ่มเทตั้งใจทุ่มเทและทำงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มที่ สำหรับบางคนแรงจูงใจอาจจะต้องการสิ่งจูงใจดังกล่าวที่อยู่ในรูปของตัวเงิน (Financial incentives) แต่ไม่จำเป็นเป็นสิ่งจูงใจแบบใดต่างแสดงหรือชี้ให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารกำหนดให้บุคคลทำงานอย่างเต็มที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการจูงใจ (วันวิสา บุญประเสริฐ, 2553, หน้า 12)

ชลिया ด่านทิพารักษ์ (2543, หน้า 22) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจในการปฏิบัติงาน ว่า มีประเด็นในการพิจารณาอยู่ 3 ประการ คือ ความสำคัญที่มีต่อองค์กร โดยส่วนรวม ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหารและความสำคัญต่อบุคลากร ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญที่จะตอบสนองความต้องการพฤติกรรมของบุคลากรให้แก่องค์กร พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงานหรือเป้าหมายขององค์กร ดังต่อไปนี้

- 1.1 ช่วยเป็นหลักประกันว่าบุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมด
- 1.2 ช่วยเกื้อหนุนให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร
- 1.3 ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กร

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร นอกเหนือจากองค์กรแล้ว ผู้บริหารจะได้รับประโยชน์จากการจูงใจบุคลากรโดยตรงในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 ช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี แรงจูงใจเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การนำของผู้บริหารเกิดประสิทธิผล

2.2 ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและบุคลากร แรงจูงใจเป็นความเต็มใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้บริหารต้องการ ทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือบุคลากรหรือบุคลากรเกิดการยอมรับในงานของตน

2.3 ทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบขององค์การและมีศีลธรรม

3. ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน นอกจากองค์การแล้ว ผู้บริหารแล้ว แรงจูงใจยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การในหลายด้าน ดังนี้

3.1 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยมีการให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานย่อมเกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้น

3.2 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และตอบสนองวัตถุประสงค์ของตนเองไปพร้อมกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระจำในเรื่องของวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้สามารถพิจารณาปรับปรุงวัตถุประสงค์ของตนให้สอดคล้องกับองค์การได้ง่ายขึ้น

3.3 ส่งเสริมและสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังของกลุ่มหรือทีมงาน

3.4 ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พิภพ วชังเงิน (2547, หน้า 38) ได้สรุปว่า การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในฐานะที่แรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ ความสำคัญของแรงจูงใจสามารถสรุปได้ดังนี้

1. แรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะหากบุคลากรในองค์การได้รับแรงจูงใจที่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดขวัญและและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความเต็มใจ

2. แรงจูงใจสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล เพื่อลดอัตราการลาป่วย ลากิจ และลาออกจากงานให้น้อยลง ทั้งนี้ เพราะหากบุคคลได้รับแรงจูงใจที่ดีย่อมแสวงหาความสุขจากการปฏิบัติงานได้ การลาป่วย ลากิจ หรือการลาออกจากงานเพื่อหลีกเลี่ยงสภาพที่ไม่พึงปรารถนาในการปฏิบัติงาน จึงไม่ใช่สิ่งจำเป็นอีกต่อไป

3. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

4. แรงจูงใจเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร ซึ่งมีผลให้บุคลากรปฏิบัติได้อย่างเต็มความสามารถ

5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้บุคคลเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ กระตือรือร้น ขยันขันแข็งที่เกิดขึ้นได้จากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง

6. แรงจูงใจช่วยในการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้บุคคล มีความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น ด้วยการคิดหาวิธีการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และนำประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยแม้ว่างานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

7. แรงจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคคล เกิดการเปลี่ยนแปลง (Variability) และรูปแบบการปฏิบัติงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานในบางครั้งก่อให้เกิดการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบความสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นความเจริญก้าวหน้าของบุคคลแสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต

8. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์แบบ กล่าวคือ บุคคลที่มีแรงจูงใจจะเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในงานที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน บุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบมั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการปฏิบัติงานซึ่งลักษณะเช่นนี้จะเห็นได้ถึงความสำเร็จของคน บุคคลผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

วรินทร์ แก้วคล้าย (2549) กล่าวว่า iva โดยทั่วไปทุกคนปฏิบัติงานโดย 1) ตามแรงจูงใจ คือแรงจูงใจในตัวเองทำให้ต้องการจะทำงาน 2) ด้วยความสามารถ คือ อยู่ในวิสัยสมารถที่จะทำงานให้ และ 3) ในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน เช่น สภาพงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ข่าวสารข้อมูล ซึ่งส่งผลให้เกิดความพอใจที่จะทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การปฏิบัติงานด้วยความสามารถ และสิ่งแวดล้อมที่ทำงานนั้น ผู้บริหารสามารถควบคุมให้เกิดมีขึ้นได้ ส่วนที่ควบคุมไม่ได้ คือ การปฏิบัติงานตามแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาให้ต้องแท้ เพราะแรงจูงใจในตัวบุคลากรเองเป็นพลังภายใน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากในการทำงาน ดังนั้นจะเห็นว่า การจูงใจมีความสำคัญ เนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ จะเกิดขึ้นอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรเป็นสำคัญ ถ้าองค์กร ได้มีผู้บริหารที่สามารถใช้หลักจูงใจได้ถูกต้อง บุคลากรจะมีความตั้งใจและเต็มใจทำงานสูง จะเกิดประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ส่วนองค์กรใดไม่เห็นความสำคัญของการจูงใจจะได้ผลตรงข้าม

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ต่อในทางบวก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้น ทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตมากขึ้นเพียงใด นั่นคือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงก็คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างความพอใจในการทำงาน ความพอใจเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือเจตคติของบุคคลต่อการปฏิบัติงาน หากมีความพอใจมากก็就会有ความเสียสละอุทิศแรงกาย แรงใจ ให้แก่งาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูง ตอบสนองความต้องการและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ องค์การใดถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดความพร้อมของบุคคลที่จะทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในงานที่ทำนั้น ก็จะสามารสดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์การใดหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน งานนั้นก็จะไม่สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

ประเภทของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากแรงจูงใจที่ส่งผลให้มนุษย์มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป โดยบางครั้งพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะตอบสนองความต้องการส่วนตัว หรือความต้องการทางด้านจิตใจ ดังนั้นแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ (กัลยา สุวรรณแสง, 2542, หน้า 104-105)

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical motivation) เป็นแรงจูงใจที่เนื่องมาจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย การพักผ่อน การขับถ่าย ความต้องการทางเพศ พฤติกรรมทางทารกแรกเกิดมักจะเป็นพฤติกรรมที่เนื่องมาจากแรงจูงใจทางร่างกายเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งตามธรรมชาติ ร่างกายของคนเราจะพยายามควบคุมรักษาภาวะภายในร่างกายให้อยู่ในสภาพปกติ (Homeostasis) อยู่เสมอ เช่น การควบคุมอุณหภูมิของร่างกายโดยทั่วไปแล้ว ร่างกายของคนเราจะมีอุณหภูมิภายในร่างกายด้วย ดังนั้น ร่างกายจึงต้องพยายามปรับให้เข้าสู่สภาพปกติ หรือเมื่ออากาศหนาวคนเราก็จะหลบไปอยู่ในบริเวณที่อากาศอบอุ่น ดื่มเครื่องดื่มร้อน ๆ เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social motivation) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลัง คือ เกิดจากการเรียนรู้ เช่น เด็กร้องไห้เพราะหิวแล้ว แม่หรือพี่เลี้ยงก็จะมาจัดการให้ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนอง เกิดความพอใจ เมื่อเด็กได้เรียนรู้ถ้าร้องไห้ก็จะมีคนมาหา ดังนั้นการร้องไห้ในครั้งหลัง ๆ อาจจะไม่ได้อีกจากแรงจูงใจทางร่างกายก็ได้ เด็กอาจจะไม่ยอมกอดูตามลำพังเป็นเวลานาน เมื่อถูกปลอบโยนให้อยู่ตามลำพังจะร้องไห้เพื่อให้คนมาหาที่ร้องไห้ในทำนองนี้จึงเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความต้องการทางสังคม หรือแรงจูงใจทางสังคม แรงจูงใจทางสังคมนี้อาจเรียกได้ว่าเป็น Acquired need หรือ Learned needs โดยแรงจูงใจทางสังคมแบ่งออกได้หลายอย่างดังต่อไปนี้

2.1 มีวิธีแสดงความต้องการทางสังคมที่คล้ายตามขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของตน

2.2 ความต้องการอย่างเดียวกัน อาจจะทำให้คนเรามีพฤติกรรมไม่เหมือนกัน เป็นต้นว่า การแสดงความไม่พอใจใครคนหนึ่งนั้น บางคนก็แสดงออกโดยการปลุกไสทุบตี แต่บางคนก็อาจจะหลบไปเสียให้พ้น เป็นต้น

2.3 พฤติกรรมอย่างเดียวกันก็อาจจะเนื่องมาจากความต้องการที่ต่างกันก็ได้ เช่น บางคนชอบไปป่าภูทอกเพื่อเป็นวิทยาทาน เผยแพร่ความรู้ความคิด บางคนต้องการค่าตอบแทน บางคนเพื่อเกียรติยศชื่อเสียง บางคนหาเลี้ยง

2.4 พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง อาจสนองความต้องการได้มากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น นักการเมืองคนหนึ่งอ่านหนังสือพิมพ์ อาจมีความต้องการหลายอย่างในการทำ เช่นนั้น เป็นต้นว่า ต้องการข้อเท็จจริง ต้องการตรวจข่าวของตนเอง ต้องการความเพลิดเพลิน ต้องการให้คนอื่นเห็นว่าเป็นคนทันสมัย

3. แรงจูงใจส่วนบุคคล (Personal motivation) แรงจูงใจที่พัฒนาขึ้นในตัวคนเราซึ่งจะแตกต่างกันไปไม่เหมือนกัน ซึ่งมีรากฐานมาจากความต้องการทางร่างกายและความต้องการทางสังคมประกอบกัน

อุบลรัตน์ เฟ็งสถิต (2547, หน้า 48-51) ได้จำแนกแรงจูงใจไว้ ดังนี้

1. แรงจูงใจปฐมภูมิ เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการมีวุฒิภาวะ ซึ่งจัดว่าเป็นแรงจูงใจที่มีพื้นฐานมาจากสภาพร่างกาย ไม่ได้เกิดมาจากการเรียนรู้ แรงจูงใจปฐมภูมิสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประการ

1.1 แรงจูงใจด้านสรีระ จะเกิดขึ้นเมื่อร่างกายอยู่ในภาวะไม่สมดุล ร่างกายจะเกิดความต้องการเพื่อทำให้ร่างกายอยู่ในภาวะที่สมดุลให้ได้ เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ความต้องการทางอากาศ การนอนหลับ ความอบอุ่นและความเย็น ความเจ็บปวด

1.2 แรงจูงใจทั่วไป เป็นแรงจูงใจที่มีได้เกิดขึ้นจากลักษณะทางด้านสรีระวิทยา มากนัก และมีได้เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ทุก ๆ เรื่อง เช่น การเคลื่อนไหวและการกระทำ กิจกรรมต่าง ๆ ความกลัว ความอยากรู้อยากเห็น ความสนใจ

2. แรงจูงใจทุติยภูมิ เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการเรียนรู้และทำให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์ เช่น ในวัยเด็กจะมีแรงจูงใจเพื่อการมีชีวิตอยู่รอด แต่ในวัยผู้ใหญ่จะถูกจูงใจด้วยสิ่งเร้าที่นอกเหนือจากแรงจูงใจปฐมภูมิ เป็นต้นว่า ได้รับการเร้าจาก

อำนาจเงิน ความสำเร็จในการทำงาน ชีวิตในครอบครัว ฯลฯ ฉะนั้นแรงจูงใจทฤษฎีจึงเป็นสิ่งจูงใจ
ค่อนข้างสลับซับซ้อนซึ่งจะต้องมีการเรียนรู้ แรงจูงใจทฤษฎีประกอบด้วย

2.1 ความต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม ทำให้บุคคลมีการคล้อยตามและมีการทำ
พฤติกรรมของสังคมแต่ละแห่ง เช่น กลุ่มเพื่อนมีมาตรฐานของกลุ่มอย่างไร บุคคลซึ่งมีความ
ต้องการให้สังคมยอมรับจะกระทำพฤติกรรมตามมาตรฐานในกลุ่มนั้น ๆ อย่างไร เป็นต้น

2.2 ความต้องการการพึ่งพาจากกลุ่ม เกิดขึ้นมาตั้งแต่วัยแรกเกิดซึ่งยังช่วยตนเองไม่ได้
จนกระทั่งวัยเด็ก วัยรุ่น และวัยผู้ใหญ่ เป็นลำดับ ลักษณะความต้องการการช่วยเหลือจากบุคคลอื่น
ในขณะที่ยังช่วยเหลือตนเองไม่ได้นั้น จัดว่าเป็นแรงจูงใจปฐมภูมิ อย่างไรก็ตามเมื่อถึงวัยที่เริ่มช่วย
ตนเองได้จะมีผู้ใหญ่บางคนที่ยังต้องการการสนับสนุน ช่วยเหลือเกื้อกูลจากบุคคลอื่นอยู่ เพราะเรา
ไม่สามารถจะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยตนเองเพียงลำพังได้ จะต้องการพึ่งพาอาศัยกัน ลักษณะ
ดังกล่าวจึงกลายเป็นแรงจูงใจทุติยภูมิ

2.3 ความต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลมีความบากบั่น
มีความพากเพียรเพื่อให้ได้มาซึ่งชื่อเสียงเกียรติยศ เพราะทำให้บุคคลมีความรู้สึกว่าคุณอยู่ในสังกัด
ได้อย่างเต็มภาคภูมิ และมีความรู้สึกว่าคุณอยู่เหนือกว่าผู้อื่น

2.4 ความปรารถนาที่จะได้รับผลสำเร็จ หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
เป็นความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จและเกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ซับซ้อน ไม่ย่อท้อต่อ
อุปสรรคทั้งปวง มีความรู้สึกต้องการชัยชนะเมื่อมีการแข่งขันหรือต้องการให้ดีเด่นกว่าผู้อื่น

สรุปว่า ประเภทของแรงจูงใจนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกันคือ

1. ด้านแรงจูงใจทางด้านพื้นฐาน ซึ่งมาจากความต้องการทางด้านร่างกายจิตใจซึ่งเป็น
ส่วนสำคัญของพื้นฐานของมนุษย์ในการผลักดัน และส่งผลทางด้านพฤติกรรมมนุษย์ในการ
แสวงหาสิ่งตอบสนองความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำรงชีวิตอยู่ของ
มนุษย์

2. ด้านแรงจูงใจทางสังคม เป็นแรงจูงใจที่มีพัฒนาการมาจากแรงจูงใจทางด้านร่างกาย
แล้วเป็นความต้องการที่เป็นที่ยอมรับของคนโดยทั่วไป เป็นแรงจูงใจในด้านความต้องการการ
ยอมรับ ความต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นแรงจูงใจประเภทหนึ่งมีมนุษย์ให้ความสำคัญ

องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การจูงใจแบ่งได้เป็น 3 วิธีการใหญ่คือ Werther and David (1993 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์
เชียวยิ่ง, 2543, หน้า 349-352) การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน การจูงใจด้วยงาน และการจูงใจด้วย
การบริหาร

1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน การให้รางวัลตอบแทนหรือสิ่งจูงใจที่สามารถแสดงความต้องการพื้นฐาน และความต้องการความมั่นคงปลอดภัยเป็นสิ่งจูงใจที่กระตุ้นพฤติกรรมที่เป็นมูลเหตุจูงใจในการทำงาน สามารถแบ่งสิ่งจูงใจดังกล่าวนี้ออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ส่วนแบ่งกำไร เป็นต้น เงินเป็นปัจจัยในการดำรงชีวิต สนองความต้องการ ความมั่นคงปลอดภัย และสนองความต้องการด้านอื่น และเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนกับปัจจัยอื่นที่จำเป็นในสังคม การให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีวิธีการหลายแบบ ได้แก่

1.1.1 การจ่ายเงินตามผลงาน เป็นการจ่ายเงินตามการรับงานเป็นชิ้น เมื่องานสำเร็จแล้วก็ได้รับค่าตอบแทนตามชิ้นของงานตามที่ตกลงกัน การจ่ายในลักษณะเช่นนี้จะทำให้คนผลิตงานมาก ขยันและตั้งใจทำงาน แต่อาจจะมีปัญหา เช่น บุคลากรไม่ลงรอยกัน อาจทำให้งานที่มีคุณภาพต่ำ

1.1.2 การจ่ายตามระยะเวลาของการทำงาน เหมือนกับงานในระบบราชการจะเริ่มด้วยเงินเดือนในระดับเดียวกัน และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามระยะเวลาของการอยู่ในองค์กร วิธีนี้เป็นผลดีต่อสวัสดิการและความมั่นคงของงาน ให้ความรู้สึกที่ดีมีใจรักองค์กร

1.1.3 การจ่ายผลตอบแทนตามกำหนดเวลา วิธีการจ่ายเงินแบบนี้ถือว่าคนงานที่ทำงานในระยะเวลาเดียวกันควรจะได้รับค่าจ้างเดียวกันในงานที่เหมือนกันแต่โดยข้อเท็จจริงคนที่มีความรู้ความสามารถอาจจะผลิตได้มากกว่าอีกกลุ่มหนึ่งในช่วงเวลาเดียวกันทำให้คนขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน

1.1.4 การจ่ายตามพื้นฐานความจำเป็น การจ่ายวิธีนี้ถือว่าคน โสคติค่าใช้จ่ายน้อยกว่าคนมีครอบครัว ดังนั้น จึงจ่ายค่าตอบแทนต่างกัน อาจจะมีอายุ โส อายุ และเพศ เป็นต้น เช่น ชายได้มากกว่าหญิงแม้จะเป็นงานชนิดเดียวกัน แต่วิธีการนี้นำไปใช้น้อย ส่วนใหญ่จะพิจารณาจากความรู้ความสามารถมากกว่า

1.1.5 การจ่ายตามความตกลงกัน หมายถึง ทั้งนายจ้างและลูกจ้างตกลงกันว่างานชนิดนี้ตามความสามารถขนาดนี้ควรได้รับเงินเดือนขนาดไหน เป็นข้อตกลงระหว่าง 2 ฝ่าย การจ่ายในลักษณะนี้มีข้อพิจารณาเรื่องความรู้ความสามารถและเป็นข้อตกลงความพอใจของทั้งสองฝ่าย

1.1.6 การจ่ายตามผลกำไร เป็นการจ่ายที่ทำผลกำไรได้มากก็จ่ายมาก หมายถึง การแบ่งกำไรที่ให้ผู้ทำงาน วิธีนี้มักจะเป็นการรวมหุ้นกันทำงาน มีหุ้นส่วนอยู่ด้วยหรือเป็นส่วนตอบแทนภายหลัง บุคลากรจะมีส่วนได้รับประโยชน์เมื่อมีกำไรเหลือ จึงมีลักษณะของความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจการอยู่ด้วย

ในปัจจุบันเงินเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญมาก เป็นสิ่งตอบแทนที่คนเอาไปใช้แลกเปลี่ยนกับสิ่งอื่นที่ตนต้องการ เงินจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำงาน เพราะเป็นสิ่งจูงใจให้คนปฏิบัติงาน ถ้าตอบแทนเหมาะสม เป็นธรรมชาติ คนก็พอใจ บุคคลนั้นสามารถมีผลผลิตได้มาก

1.2 สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน สิ่งจูงใจที่องค์กรจัดให้เพื่อสนองความต้องการของบุคคลที่ไม่ใช่เงินหรือไม่อาจตีค่าเป็นเงินได้ ได้แก่ การใช้สัญลักษณ์ที่แสดงสถานภาพการให้โอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถ และการแสดงถึงการรับรู้ในผลงาน การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1 การแข่งขัน เช่น การประกวดผลงานคนชนะจะได้เกียรติได้ชื่อเสียง แต่ก็ควรระวังเรื่องอิจฉาริษยาจะทำให้คนงานมุ่งเอาชนะมากกว่าผลงาน

1.2.2 ความมั่นคงความปลอดภัย หมายถึงการไม่ถูกออกจากงานง่าย โดยขาดหลักประกันควรจะมีการกำหนดเวลาว่าจ้างหรืออายุงาน และมีหลักประกันในการทำงานมีค่าตอบแทนเมื่อเกิดอุบัติเหตุ มีการประกันชีวิตในงานที่เสี่ยงอันตราย

1.2.3 ความก้าวหน้า ทำให้เห็นผลงานของตนดีขึ้น การได้เลื่อนตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ทำให้มีกำลังใจในการทำงานเพราะเป็นความคาดหวังของชีวิต

1.2.4 ความภาคภูมิใจ ดีใจเมื่อเห็นผลงานของตนเอง ผลงานที่ดีจะเป็นกำลังใจ ส่วนผลงานที่ไม่ดีก็จะมีโอกาสปรับปรุงแก้ไข

1.2.5 ฐานะทางสังคม หมายถึง ความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นความรู้ให้อยากทำงาน เช่น มีสิทธิตัดสินใจและออกเสียงในการทำงานของกลุ่ม รู้จุดหมายปลายทางของกลุ่ม ทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อการทำงานมากขึ้น

1.2.6 การให้รางวัลและการลงโทษ หมายถึง ผลตอบแทนหรือคำชมหากผลงานเป็นที่พอใจหรือดีเด่น ขณะเดียวกันก็มีตำหนิเมื่อผลเสียหายเกิดขึ้น คำชมเชยหรือสิ่งที่เป็นรางวัลรวมทั้งการลงโทษล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้เปลี่ยนพฤติกรรมได้

1.2.7 ให้งานที่เหมาะสม หมายถึง ให้ทำงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล ให้งานตามถนัด ให้งานที่ไม่ง่ายและยากเกินไปจะทำให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น

1.2.8 การทำให้เกิดความรู้สึกว่างานมีความสำคัญ หมายถึง ความรู้สึกที่งานที่ตนเองทำมีความหมายต่อหน่วยงานของตน ต่อสังคม จะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น ความเอาใจใส่ของหัวหน้างาน การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานเป็นการสร้างความสำคัญให้เกิดขึ้น

1.2.9 การลดความซ้ำซากจำเจ งานที่ทำซ้ำ ๆ ทุกวันจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย จึงควรพยายามไม่เกิดความซ้ำซากขึ้น เช่น จัดระบบงานใหม่ จัดโต๊ะทำงานและสถานที่ใหม่ ๆ การเปลี่ยนหน้าที่บางอย่างจะทำให้ลดความเบื่อหน่ายลงได้

2. การจูงใจด้วยงาน ความต้องการด้านสังคม ความต้องการเกียรติยศ และการยอมรับ รวมทั้งความต้องการความสำเร็จในชีวิตถือเป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ที่ไม่อาจตอบสนองโดยตรงได้ด้วยเงิน การจูงใจบุคคลที่มีความต้องการเหล่านี้เป็นแรงจูงใจจึงควรเน้นที่ปัจจัยด้วยงานเป็นสำคัญ การจูงใจด้วยงานทำได้หลายวิธี วิธีที่สำคัญ ได้แก่ การหมุนเวียน (Job design) เป็นต้น

2.1 การหมุนเวียนงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงงานให้กับบุคคลในแนวนอนหรือในระดับเดียวกัน การหมุนเวียนงานมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารต้องการสร้างโอกาสก้าวหน้าในการทำงานให้แก่บุคคล โดยการเพิ่มประสบการณ์หรือทักษะให้และเพื่อสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน ให้บุคคลมีโอกาสสัมผัสกับความหลากหลายด้านทักษะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกท้าทายและตื่นตื้นตันกับงานใหม่ ๆ โดยปกติการหมุนเวียนงานจะทำการชั่วคราวเท่านั้นแต่จะต้องมีระยะเวลาานพอที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้งานจนมีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงและได้ผลสำเร็จของตนเองในงานนั้น ๆ ข้อพึงระวังของการหมุนเวียนงานก็คืออาจเป็นการเพิ่มงานที่มีลักษณะประจำซ้ำซากที่ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายยิ่งขึ้น หรืออาจลดประสิทธิภาพในการทำงานลง แผนงานที่ทำอยู่เคยทำได้อย่างอัตโนมัติแต่เมื่อต้องไปทำงานใหม่ที่ ต้องหมุนเวียนไป ความสามารถที่จะทำได้เหมือนเดิมอาจลดลง อย่างไรก็ตามการหมุนเวียนงานจะต่างไปจากการโอนย้ายงาน (Job transfer) เพราะการโอนย้ายงานมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารเห็นว่าการทำงานของบุคคลนั้นไม่ได้ผลเต็มที่หรือการที่บุคคลนั้นขอโอนย้ายตัวเอง การโอนย้ายอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวหรือเป็นการถาวรก็ได้

2.2 การทำงานเป็นกลุ่ม วิธีการจูงใจแบบนี้มีแนวคิดที่ว่าประสิทธิภาพในการทำงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อบุคลากรได้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การได้ร่วมกันทำงานจะสามารถสนองความต้องการทางสังคมแล้วยังช่วยสร้างความรู้สึกรักใคร่ปรองดองกัน และสามารถสนองความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตได้เพราะงานที่จัดให้กลุ่มงานทำนั้นมักจะมีลักษณะที่บุคคลคนเดียวไม่สามารถทำให้สำเร็จได้จึงต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน และเมื่อกระทำสำเร็จก็ตอบสนองความต้องการขั้นสูงได้ นอกจากนี้การให้ทำงานเป็นกลุ่มยังมีประโยชน์ในแง่งานนั้น ๆ ผ่านการกลั่นกรองจากทรศนะที่กว้างกว่า โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จจึงอาจมีได้มาก และพลังของกลุ่มจะมีประโยชน์ในแง่ของการเสี่ยงน้อยลง ดังนั้น งานที่มีความท้าทายและมีอัตราความเสี่ยงสูงจึงควรเน้นให้ทำงานเป็นกลุ่มการจัดให้ทำงานเป็นกลุ่มเพื่อการจูงใจนั้นอาจทำได้ใน 2 ลักษณะคือ

2.2.1 คณะทำงาน (Task group) คือการจัดกลุ่มงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มาจากกลุ่มบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน แต่ละคนจะมีความรู้ความสามารถต่างกัน คณะทำงานจะได้รับมอบหมายให้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือ โครงการใดโครงการหนึ่งเป็นการเฉพาะเพื่อให้งาน

สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สมาชิกในคณะทำงานจะต้องประสานและร่วมมือกันอย่างจริงจัง คณะทำงานนี้อาจจัดขึ้นเป็นการถาวรหรือชั่วคราวก็ได้

2.2.2 คณะกรรมการ (Committee) คือ การจัดกลุ่มงานขึ้นเพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ สมาชิกในคณะกรรมการแต่ละคนยังต้องรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษด้วย ลักษณะของการจัดกลุ่มงานขึ้นเป็นคณะกรรมการจึงเป็นการชั่วคราว

2.3 การออกแบบงาน องค์กรมักจะประสบปัญหาในการที่จะสนองความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียงและการยอมรับ ความต้องการความสำเร็จและความสมหวังในชีวิตแก่บุคลากรในองค์กร ทั้งนี้เพราะตำแหน่งงานบริหารระดับสูงมีอยู่อย่างจำกัด การมุ่งใจในการทำงานเพื่อสนองความต้องการดังกล่าวกระทำไม่ได้โดยการออกแบบงานที่น่าสนใจ น่าตื่นเต้น และท้าทาย ซึ่งมีอยู่ 2 วิธีด้วยกัน คือ

2.3.1 การขยายงาน (Job enlargement) คือการเพิ่มปริมาณงานให้ทำมากขึ้น การเพิ่มปริมาณงานควรเป็นงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ทำให้งานน่าตื่นเต้นท้าทายมากขึ้น เพราะบุคลากรต้องใช้ทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น การขยายงานเป็นวิธีที่จะช่วยจูงใจบุคลากรที่ต้องการทำงานเฉพาะด้านหรืองานที่มีลักษณะประจำซ้ำซาก ให้ทุ่มเทความพยายามและความสามารถให้กับการทำงานมากขึ้น การขยายงานนอกจากจะช่วยเพิ่มความน่าสนใจและท้าทายแล้วยังช่วยขยายโอกาสเจริญก้าวหน้าได้อีกด้วย อย่างไรก็ตามการขยายงานต้องไม่เป็นการเพิ่มงานที่มีลักษณะประจำซ้ำซากจะทำให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่ายหรืออาจทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

2.3.2 การเพิ่มความสำคัญให้แก่งาน (Job enrichment) วิธีการนี้เป็นการออกแบบงานที่น่าสนใจ โดยการกระจายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการวางแผน เพราะงานจะมีความสำคัญต่อบุคลากรมากขึ้นก็ต่อเมื่องานนั้นต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวและความสามารถทั่วไปหลายด้าน นอกจากนี้ยังต้องเป็นงานที่ทำให้บุคคลมีอิสระในตัวเองในการทำงาน และผู้ทำงานต้องทำงานนั้นโดยตลอดจนกระทั่งเห็นผลงาน ไม่ใช่ทำเพียงบางส่วนเท่านั้น โดยผลงานที่เกิดขึ้นจะต้องมีความสำคัญหรือมีผลกระทบต่องานอื่น ๆ ขององค์กรด้วย การเพิ่มความสำคัญให้แก่งานจึงทำให้งานมีลักษณะเป็นรางวัลตอบแทนในตัวเอง

3. การจูงใจด้วยการบริหาร การบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งเป็นความจริงที่ปรากฏให้เห็นอยู่โดยทั่วไปว่าบุคลากรจำนวนมากที่เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายต่องาน ในบางครั้งถึงกับต้องลาออกจากงานเนื่องจากความไม่พอใจในการบริหาร จึงมีอิทธิพลต่อนโยบาย ปรัชญา และพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กร รูปแบบการ

บริหารที่สามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานอาจแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ การบริหารโดยการควบคุม การบริหารโดยมีอำนาจปกครองตนเอง และการบริหารโดยมีวัตถุประสงค์

3.1 การบริหาร โดยการควบคุม (Management by control) จากสมมติฐานตามทฤษฎี X ของ McGregor ซึ่งเป็นสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ว่า มนุษย์ไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงานเสมอ นอกจากนี้มนุษย์ยังไม่ชอบที่จะมีความรับผิดชอบแต่ก็พยายามแสวงหาความมั่นคงปลอดภัยให้มากที่สุด จะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีธรรมชาติทฤษฎีนี้จะไม่มีความสนใจในงานและมีแรงจูงใจอยู่ที่ความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย ดังนั้น การจูงใจจึงควรเน้นการบริหารแบบบังคับบัญชาหรือแบบเผด็จการ

3.2 การบริหาร โดยให้มีอำนาจปกครองตนเอง (Management by autonomy) จากสมมติฐานตามทฤษฎี Y ของ McGregor ที่ว่ามนุษย์ชอบกระทำกิจกรรมต่าง ๆ และมีความสนุกสนานกับการทำงานโดยจะทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กร รางวัลและวัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับของตนตลอดจนยังเรียนรู้ที่จะยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบตามสถานการณ์ที่เหมาะสม จะเห็นว่าบุคคลที่มีธรรมชาติตามทฤษฎีนี้เป็นบุคคลที่มีความสามารถควบคุมตนเองและสั่งการตนเองได้ดีถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวย

3.3 การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by objective) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ Drucker ใช้ได้กับผู้บริหารทุกระดับ ทุกหน้าที่ และกับองค์การทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยไม่คำนึงว่าจะมีธรรมชาติแบบใด การบริหารโดยวัตถุประสงค์มีสมมติฐานสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรกบุคคลจะทำงานได้ดีถ้ากิจกรรมที่กระทำนั้นมีความสำคัญ คือ ได้รับรู้ ยอมรับ และรู้สึกว่าการกระทำนั้น ๆ มีจุดมุ่งหมายในการกระทำสูง ประการที่สอง คนส่วนใหญ่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ถ้าได้รับรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์และคาดหวังจะได้รับรางวัลจากการมีส่วนร่วมช่วยเหลือให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ได้การจูงใจในการทำงานนั้น เป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมบุคลากรให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้บริหารในองค์การ โดยอาศัยสิ่งจูงใจที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน สภาพเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม เจตคติต่องาน และความมีอิสระในการทำงาน ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงหลักสำคัญในการจูงใจคือ การพยายามค้นหาปัจจัยที่แท้จริง และเลือกใช้วิธีการจูงใจที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะใช้วิธีการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน การจูงใจด้วยงาน และวิธีการจูงใจด้วยการบริหารซึ่งสามารถที่จะเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติงาน ผลผลิต คุณภาพ ตลอดจนค่าใช้จ่ายความผูกพัน และความรู้สึกร่วมกับองค์การ

การนำหลักการจูงใจมาใช้ในองค์กรจึงเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการส่งเสริมให้คนในองค์กรได้ทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถและตั้งใจ ที่จะทำงานให้สำเร็จเต็มเป้าหมายที่ องค์กรนั้น ๆ ได้กำหนดไว้ จันท์ ชุ่มเมืองปัก (2546, หน้า 35) ได้แบ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจ ดังนี้

1. ธรรมชาติของแต่ละบุคคล เนื่องจากคนแต่ละคนมีความต่างไม่เหมือนกัน (Individual differences) สิ่งที่เป็นธรรมชาติ เช่น กรรมพันธุ์ นิสัย อารมณ์ ความต้องการพิวพรรณ สีของนัยน์ตา เป็นต้น แต่ธรรมชาติที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจได้แก่

1.1 แรงขับ (Drive) เป็นความตึงเครียดทางด้านร่างกาย ที่ทำให้เกิดกิจกรรมที่จะบรรเทาหรือลดความตึงเครียดนั้น ๆ ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ความต้องการเป็นความประสงค์อย่างรุนแรงจนกลายเป็นราคะ (Desire) เป็นต้น แรงขับเหล่านี้จะต้องก่อให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้แรงขับหายไป ซึ่งแรงขับเหล่านี้มี 2 ประเภทด้วยกัน

1.1.1 แรงขับภายในร่างกาย (Primary drive) หรือแรงขับปฐมภูมิ ได้แก่ แรงขับที่เกิดขึ้นในร่างกาย แปลว่าร่างกายขาดสถานะสมดุลจนทำให้เกิดความรู้สึกต่าง ๆ เช่น หิวกระหาย ความรู้สึกทางเพศ หรือวังเวงหา แรงขับภายในร่างกายนี้ แต่ละคนมีไม่เท่ากัน

1.1.2 แรงขับภายนอกในร่างกาย (Secondary drive) หรือแรงขับทุติยภูมิคือแรงขับที่เกิดขึ้นภายนอกในร่างกาย ได้แก่ แรงขับที่เกิดจากความต้องการทางด้านสติปัญญาด้านอารมณ์และสังคม เช่น อยากเป็นสมาชิกวุฒิสภา อยากเป็นกรรมการตุลาการ อยากเป็นกรรมการเลือกตั้ง ความต้องการเหล่านั้นล้วนมาจากภายนอกทั้งสิ้น ซึ่งคนแต่ละคนจะมีความสนใจ ความต้องการและแรงกระตุ้นมากน้อยที่แตกต่างกันออกไปเช่นเดียวกับแรงขับประเภทนี้ก็มีได้ทั้งทางบวกและทางลบ

1.2 ความวิตกกังวล (Anxiety) เป็นธรรมชาติของมนุษย์อย่างหนึ่ง เป็นเจตคติด้านอารมณ์ (Emotional attitude) และเป็นความรู้สึกของบุคคลที่วาดภาพไปถึงอนาคตที่ยังมาไม่ถึง เรียกว่า Sentiment concerning the future พอเกิดความวิตกกังวลก็จะเกิดความกังวลต่าง ๆ

2. สถานการณ์ในสิ่งแวดล้อม เป็นองค์ประกอบที่ 2 ของแรงจูงใจ เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ของแต่ละสิ่งแวดล้อม เช่น บ้านที่ตั้งอยู่ริมถนนใหญ่มีคนขวักไขว่ รถแล่นเสียงดัง นักศึกษาที่อยู่ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ อาจจะไม่ทำให้เกิดแรงจูงใจมากพอที่จะอ่านหรือท่องหนังสือได้นาน ๆ เป็นต้น

Locke (1985, pp 1319-1338) ได้สรุปว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. ลักษณะงาน (Work) เป็นองค์ประกอบแรกที่จะทำให้เกิดความพอใจหรือไม่ นอกจากนี้ลักษณะงานที่ท้าทายทำให้เกิดความสนใจงาน ทำให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ

จำนวนงานหรือปริมาณงานพอดีกับความสามารถและเวลาของบุคคล ซึ่งควบคุมกระบวนการ การพัฒนาสถิติ จากการปฏิบัติงานของคนได้

2. ค่าจ้าง (Pay) เป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่ง เพราะค่าจ้างสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบำบัดความต้องการของคน นอกจากนี้ค่าจ้างยุติธรรม และเท่าเทียมกันกับลูกจ้างประเภทเดียวกัน

3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) บุคลากรทุกคนคาดหวังว่าต้องได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชา และมีเกณฑ์การพิจารณาที่ยุติธรรมและเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้

4. การยอมรับ (Recognition) จากผู้บังคับบัญชาและจากเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนแก่บุคคลที่ได้แสดงความสามารถและปฏิบัติงานให้สำเร็จลงด้วยดี

5. ผลประโยชน์ (Benefit) สิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงานหรือการคาดหวังว่าจะได้รับให้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลงด้วยดี

6. สภาพการทำงาน (Work condition) รวมถึงสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะทางด้านกายภาพ เช่น สภาพในห้องปฏิบัติการ สถานที่ตั้งองค์กร รวมถึงระยะเวลาการปฏิบัติงานและเวลาหยุดพัก

7. หัวหน้าผู้บริหาร (Leader) ทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจหรือไม่ หัวหน้าที่มีทักษะการบริหารมากน้อยเพียงใด มีมนุษยสัมพันธ์ และสามารถแก้ไขปัญหาหรือการให้ปรึกษาคำแนะนำได้มากน้อยเพียงใด

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เป็นองค์ประกอบที่ส่งเสริมหรือหยุดยั้ง แรงจูงใจของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน

9. องค์กรและการจัดการหรือการบริหาร (Organization and management) การที่องค์กรได้มีการวางแผนนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานที่นำมาตัดสินใจและทำให้เกิดแรงจูงใจหรือไม่ในการปฏิบัติงาน

รูปแบบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบ แรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ มีดังนี้ (ราตรี พัฒนรังสรรค์, 2544, หน้า 99-100)

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motive) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล

แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 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 มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจาก การแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะเข้มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

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

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่า 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) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป

ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบ บุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวหน้า 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

กระบวนการเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545, หน้า 86) ได้กล่าวถึง กระบวนการเกิดแรงจูงใจสามารถอธิบายให้เข้าใจได้ง่าย โดยพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ได้อีก 4 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการ (Needs) บุคคลที่จะเกิดแรงจูงใจได้ จะต้องมีความต้องการหรือมีสิ่งเร้ามากระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ความต้องการนี้อาจเป็นความต้องการทางร่างกาย เช่น อาหาร น้ำ หรือความต้องการทางด้านจิตใจ เช่น ความรัก เพื่อการยอมรับ ตำแหน่ง ชื่อเสียง ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกมีคุณค่า ในบุคคลเดียวอาจมีความต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกัน

ขั้นที่ 2 แรงขับ (Drives) หรือแรงผลักดัน เป็นพลังทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลอยู่ในสภาพที่มีความต้องการ และถ้ามีความต้องการมาก แรงขับก็จะมากด้วย แรงขับเป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสิ่งที่ต้องการ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ มีความต้องการน้ำก็จะเกิดแรงขับให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้น้ำมา เมื่อได้น้ำมาแล้ว ความต้องการได้รับการตอบสนองร่างกายสมดุลแรงขับก็ลดลง หรือเมื่อบุคคลมีความต้องการเงินเพิ่มมากขึ้นก็จะเกิดแรงขับกระตุ้นบุคคลให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ เงินที่ต้องการ

ขั้นที่ 3 พฤติกรรม (Behaviors) เมื่อบุคคลมีความต้องการและเกิดแรงขับ แรงขับก็จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย เป็นพฤติกรรมที่มีทิศทางที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคล เช่น เมื่อบุคคลต้องการเงินเพิ่มมากขึ้นก็จะเกิดแรงขับที่จะทำให้เกิดแรงขับที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ บางคนอาจจะทำงานหนักมากขึ้นเพื่อให้ได้เงินค่าจ้าง หรือ ค่าล่วงเวลามากขึ้น หรือบางคนอาจจะเอาเวลาว่างไปทำงานพิเศษ เช่น ขายประกัน

ขายเครื่องสำอาง หรือบางคนก็อาจจะไปซื้อลอตเตอรี่ ไปเล่นการพนัน ไปขโมยเงินของคนอื่น แรงขับจะทำให้เกิดพฤติกรรมแบบใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ ทั้งปัจจัยในตัวบุคคลเอง เช่น สติปัญญา การเรียนรู้ความสามารถ ค่านิยม บุคลิกภาพ คุณธรรม ความเพียรพยายามและปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม ครอบครัว โอกาส และเวลา เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการตอบสนอง (Needs satisfactions) หรือแรงขับลดลง (Drive reduction) เมื่อบุคคลมีพฤติกรรมสามารถทำให้ความต้องการตามเป้าหมายได้รับการตอบสนองหรือเกิดความพึงพอใจแล้ว แรงขับก็จะลดลง แต่ถ้าหากว่าพฤติกรรมนั้นยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ แรงขับก็ยังไม่ลดลงแต่จะยังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นต่อไป หรือหากบุคคลพบปัญหาอุปสรรคทำให้ไม่สามารถบรรลุความต้องการหรือเป้าหมายได้ บุคคลอาจจะเลือกวิธีการเปลี่ยนความต้องการใหม่ ความต้องการเดิมก็จะไม่ส่งผลให้เกิดแรงขับเพื่อแสดงพฤติกรรม แต่ความต้องการใหม่ก็จะมาแทนที่ และเช่นเดียวกัน หากความต้องการใหม่ได้รับการตอบสนองแรงขับก็จะลดลงและบุคคลก็จะเกิดความต้องการใหม่มาแทนที่ของกระบวนการเกิดแรงจูงใจต่อไปเรื่อย ๆ

สรุปได้ว่า กระบวนการเกิดแรงจูงใจของบุคคลนั้น เนื่องมาจากความต้องการของบุคคล เพื่อตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการทางร่างกายหรือความต้องการทางด้านจิตใจ ซึ่งทำให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจะทำให้ความต้องการลดลงหรืออาจจะเพิ่มขึ้นเรื่อย แล้วแต่พฤติกรรมของแต่ละบุคคลว่าจะเป็นอย่างไร ฉะนั้นหากองค์กรนำไปประยุกต์ใช้ องค์กรก็ควรที่จะสำรวจความต้องการขององค์กรและบุคคลเสียก่อน จึงทำให้องค์กรและบุคคลบรรลุตามเป้าหมายเช่นเดียวกัน

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเกิดจากกลุ่มของนักวิชาการต่าง ๆ ที่มีความคิดที่ทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่เป็นเครื่องช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ว่าสาเหตุที่คนกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ เพราะอะไร และมีสิ่งใดเป็นเครื่องกระตุ้นหรือเร้าให้กระทำหรือแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมา จึงทำให้เกิดทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ขึ้นมาหลายทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

(วินัย ไชยทอง, 2547, หน้า 93-95) เป็นทฤษฎีการจูงใจมนุษย์ เสนอโดยนักจิตวิทยาชื่อ อับบราฮัม มาสโลว์ ซึ่งได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต่ำถึงขั้นสูงรวม 5 ระดับ ได้แก่

1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นต่ำเพื่อการอยู่รอดของบุคคล เช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ ออกซิเจน เป็นต้น มีปัจจัยขององค์กรที่

สามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ก็คือ การให้เงินเดือนขั้นต่ำที่สุดเพียงพอแก่การดำรงชีวิต รวมทั้งเงินเดือนของการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคลากร

1.2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety needs) ได้แก่ ความต้องการความมั่นคง ความปลอดภัย เสรีภาพที่ปลอดจากการคุกคามใด ๆ เป็นต้น องค์กรสามารถสร้างเงื่อนไขเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นที่ 2 โดยจัดเงื่อนไขที่ปลอดภัยในที่ทำงานมีความยุติธรรม สร้างความมั่นคงในงาน ให้ความสะดวกสบายในการทำงาน จัดให้มีระบบประกันสวัสดิการสังคม และเงินตอบแทนหลังออกจากงาน มีค่าจ้างตอบแทนที่สูงกว่าเพื่อความอยู่รอดหรือพื้นฐานของการดำรงชีวิต การให้เสรีภาพในการรวมตัวเป็นสหภาพ เป็นต้น

1.3 ความต้องการเป็นสมาชิกในสังคม (Belonging needs) ประกอบด้วย ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการความรัก ความผูกพัน ความเป็นเพื่อนและมิตรสหาย องค์กรตอบสนองความต้องการระดับนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะสังสรรค์ทางสังคมา ระหว่างทำงาน ใช้วิธีนิเทศงานด้วยการแนะนำช่วยเหลือกันมิตร ให้โอกาสสมาชิกได้ทำงานแบบ ทีมและพัฒนาสร้างความเป็นเพื่อนใหม่ขึ้นในที่ทำงาน

1.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการระดับที่สี่ที่เกี่ยวกับการนับถือตนเอง และการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น เป็นความต้องการความสำเร็จ ความมีเกียรติยศมีศักดิ์ศรี การยอมรับในความมีชื่อเสียง เป็นต้น องค์กรสามารถทำกิจกรรมได้หลายอย่างที่แสดงการตอบสนองความต้องการระดับนี้ เช่น การจัดงานเลี้ยงเป็นรางวัลฉลองความสำเร็จครั้งสำคัญ การให้เงิน โบนัสแม้เป็นจำนวนเล็กน้อยก็ตาม การให้การยอมรับ คำแนะนำเพื่อปรับปรุงงานจากบุคลากร การมอบรางวัลเป็น โล่ หรือสิ่งของเพื่อแสดงการให้เกียรติ หรือยอมรับ การกล่าวยกย่องถึงผลงานดีเด่นของบุคลากรในโอกาสต่าง ๆ การประกาศรายชื่อผู้มีผลงานดีเด่นในฐานะเป็น “บุคคลดีเด่นประจำเดือนของบริษัท” การให้สิทธิพิเศษที่แสดงถึงการได้รับเกียรติยกย่องในความสำเร็จ เป็นต้น

1.5 ความต้องการความสำเร็จที่ได้ทำสิ่งที่ปรารถนา (Self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการขั้นอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วได้รับการตอบสนองอย่างครบถ้วน เป็นความต้องการที่มีคุณค่าสูงสุดของความเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์แห่งตน (Self fulfillment) ได้ทำและได้สำเร็จในทุกอย่างที่ตนใฝ่ฝันและปรารถนาได้ใช้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของตนได้ถึงขีดสูงสุด ดังนั้นบุคลากรที่อยู่ในระดับนี้จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรทรงคุณค่าสูงสุดขององค์กรซึ่งหาได้ยากยิ่ง

จากทฤษฎีของมาสโลว์ ปัจจัยที่เป็นความต้องการระดับล่าง เช่น ความต้องการทางร่างกายที่ดี หรือด้านความมั่นคงปลอดภัยที่ดี เป็นความต้องการที่มาจากสิ่งจูงใจภายนอก

(External motivation) ในขณะที่ความต้องการระดับสูง เช่น ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ หรือความต้องการความสำเร็จดังในปรารถนาที่ดี มีลักษณะเป็นสิ่งจูงใจจากภายใน (Internal motivation) มาสโลว์เชื่อว่า มนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐาน คือความต้องการทางร่างกายก่อน จึงจะเกิดแรงจูงใจในระดับสูงขึ้นไป คือด้านความมั่นคงปลอดภัยและความต้องการทางสังคมตามลำดับ

2. ทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอเฟอร์ (Alderfer's ERG theory) (วินัย ไชยทอง, 2547, หน้า 95-97)

Alderfer (1972, p. 28) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการเรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี ซึ่งคล้ายกับทฤษฎีของมาสโลว์ แต่จัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือเพียง 3 ระดับ ซึ่งแทนด้วยอักษรย่อดังนี้

2.1 ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (E = Existence needs) ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ จึงมีความคล้ายกับความต้องการระดับที่ 1 และ 2 ของมาสโลว์ ที่เป็นการต้องการทางร่างกายกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งการต้องการตอบสนองด้วยเงื่อนไขที่เป็นวัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน

2.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R = Relatedness needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร จึงเป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม และบางส่วนของขั้นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตามทฤษฎีของมาสโลว์ แต่แอลเดอเฟอร์เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกันมากกว่าดูที่ความถูกต้องซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า

2.3 ความต้องการด้านความงอกงาม (G = Growth needs) เป็นความต้องการส่วนบุคคลในการได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่ รวมทั้งได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ ความต้องการด้านความงอกงามตามทฤษฎีนี้ จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จดังใจปรารถนากับบางส่วนของความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในแง่การได้รับความสำเร็จ (Achievement) และได้รับผิดชอบ (Responsibility)

จากการจำแนกประเภทความต้องการของแอลเดอเฟอร์ไม่ต่างไปจากของมาสโลว์มากนัก นอกจากนี้แอลเดอเฟอร์ยังเห็นพ้องกับมาสโลว์ที่ว่า เมื่อความต้องการระดับล่างได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงจะเพิ่มมากขึ้น กล่าวคือเมื่อความต้องการเพื่อการคงอยู่ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการด้านความสัมพันธ์จะทวีความเข้มข้นมากขึ้น โดยแอลเดอ

เฟอร์ริอิชบายกรณีเช่นนี้ว่า ยิ่งความต้องการที่เป็นรูปธรรมได้รับการตอบสนองมากขึ้นเพียงไร พลังทั้งหลายจะพุ่งเป้าไปที่การให้ได้รับการตอบสนองความต้องการที่เป็นนามธรรมมากขึ้นเพียงนั้น และประการสุดท้ายแอลเดอเฟอร์เห็นด้วยกับมาสโลว์ว่า ความต้องการที่เป็นนามธรรมสูง คือ ความต้องการด้านความงอกงาม ซึ่งแม้จะได้รับการตอบสนองแล้วก็ตาม แต่ยังเป็นแรงจูงใจที่ ต้องการอีกต่อไปไม่จบสิ้น

3. ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลีแลนด์ (McClelland's theory of needs)

(วินัย ไชยทอง, 2547, หน้า 98-100)

แมคเคลีแลนด์ นักจิตวิทยาชื่อดังได้ใช้เวลาสิบปีเพื่อศึกษาโครงสร้างความต้องการของมนุษย์ที่เกี่ยวกับเรื่องการจูงใจ ตามทฤษฎีของแมคเคลีแลนด์ถือว่าความต้องการ (Need) สะท้อนมาจากคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่บุคคลนั้นเคยมีประสบการณ์จากการเลี้ยงดูมาตั้งแต่เยาว์วัย ทฤษฎีนี้ต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ และแอลเดอเฟอร์ตรงที่ไม่เน้นความต้องการในลักษณะตามลำดับขั้น แต่เชื่อว่าพฤติกรรมแต่ละอย่างเป็นผลสืบเนื่องมาจากความต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ภายใต้อสถานการณ์หนึ่งก็จะมีความต้องการอย่างหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในกรณีเฉพาะสำหรับบุคคลนั้น แมคเคลีแลนด์ได้เสนอความต้องการ 3 ประเภทที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน และความต้องการอำนาจ

3.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement เขียนย่อว่า Nach)

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (Nach person) จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดี เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัว ดังนี้

3.1.1 ชอบสถานการณ์ที่ทำให้ตนมีโอกาสได้รับผิดชอบผลงานที่ออกมาโดยตรง จึงไม่ชอบงานที่สถานการณ์เอื้อให้เกิดความสำเร็จได้โดยบังเอิญ เพราะถือว่าทำให้ตนพลาดโอกาสที่จะเรียนรู้การสร้างความสำเร็จด้วยตนเอง

3.1.2 ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานในระดับที่ยากปานกลาง มีความเสี่ยงแต่อยู่ในวิสัยคิดว่าจะสำเร็จได้ทั้งนี้เพราะเห็นว่า ความสำเร็จที่มาจากเป้าหมายง่าย ๆ ไม่มีประโยชน์อะไร ขณะเดียวกันถ้ากำหนดเป้าหมายยากเกินไปก็อาจพบความสำเร็จได้น้อยมากความเสี่ยงต่อความสำเร็จจึงเป็นเรื่องจูงใจสำหรับผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (Nach person)

3.1.3 ต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานของตน ทั้งนี้เพราะต้องการใช้ข้อมูลป้อนกลับที่ได้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่จะให้บรรลุเป้าหมายเพื่อประกันความสำเร็จในคราวต่อไป รวมทั้งเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จอีกด้วย

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง จะมุ่งแข่งขันกับตนเองและผู้อื่นให้ได้ผลงานดีขึ้น สนใจการริเริ่มเป้าหมายที่แปลกใหม่และเป็นเป้าหมายระยะยาว โดยการกระทำดังกล่าวมิได้มุ่ง

หมายที่จะเอาใจใครหรือทำให้ใครเสียหาย แต่ที่ทำก็เพื่อมุ่งตอบสนองแรงจูงใจภายในของตนด้วย เหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จตามทฤษฎีนี้เป็นตัวอย่างของผู้ที่มีความต้องการที่ได้ทำในสิ่งที่ตนปรารถนา (Self-actualization) และผู้ที่มีความต้องการความเจริญงอกงาม (Growth needs) ในทฤษฎีของมาสโลว์และแอลเดอเฟอร์ตามลำดับ

3.2 ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for affiliation เขียนย่อว่า Naff)

ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน (Naff person) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการสร้าง และรักษามิตรภาพ ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือ เป็นคนที่รักใคร่ผูกพันต่อผู้อื่น และต้องการได้ผลตอบแทนทำนองเดียวกันจากผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่น ได้อย่างรวดเร็ว เก่งในการติดต่อสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ เป็นคนที่ชอบหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและแข่งขันกับผู้อื่น บางครั้งชอบผูกพันตามทฤษฎีนี้จึงตรงกับผู้ที่มีความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging needs) และผู้ที่มีความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) ของทฤษฎีมาสโลว์และของทฤษฎีอิวาร์จตามลำดับ

3.3 ความต้องการมีอำนาจ (Need for power เขียนย่อว่า Npow)

ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูง (Npow person) มีความปรารถนาแรงกล้าที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการสร้างผลกระทบหรือสร้างความประทับใจต่อคนอื่น ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงพยายามสร้างสถานการณ์หรือสถานะแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้อิทธิพลควบคุมกำกับผู้อื่น บางครั้งผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงยอมที่จะอยู่ในตำแหน่งที่เสี่ยงอันตรายสูง ผูกพันกับการมีเกียรติศักดิ์ศรีของตน อย่างไรก็ตามความต้องการอำนาจสูงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ด้วยเหตุที่อำนาจสามารถใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว ในขณะที่บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อจะใช้ในการให้บริการแก่คนอื่น และทำให้ประโยชน์แก่องค์กรได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามความต้องการมีอำนาจสูงตามทฤษฎีมาสโลว์มากที่สุด

จากทฤษฎีนี้แมคเคลล์แลนดาค่าว่า คนจะเกิดแรงจูงใจเมื่อได้ค้นพบและทำงานที่ตรงกับความต้องการของตน กล่าวคือ คนที่มีความต้องการด้านความสำเร็จ (Nach person) จะเหมาะกับงานด้านการตลาดหรือพนักงานขาย หรือเป็นผู้ประกอบการธุรกิจอิสระของตนเองเนื่องจากงานเหล่านี้ล้วนต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับต้องอาศัยความรับผิดชอบส่วนตัวสูงรวมทั้งเปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมายของงานได้เอง ส่วนผู้ที่มีความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูง (Naff person) มักมีแรงจูงใจต่องานประเภทงานบริการสังคม งานลูกค้าสัมพันธ์เนื่องจากงานเหล่านี้จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และประการสุดท้ายสำหรับผู้ที่มีความต้องการอำนาจ (Npow person) มีแรงจูงใจสูงที่ต้องการมีอิทธิพลและผลกระทบต่อผู้อื่น จึงเหมาะสำหรับงานหนังสือพิมพ์หรืองาน

ด้านบริหาร อย่างไรก็ตามจากผลงานวิจัยของแมกเคลล์แลนด์พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดควรมีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับต่ำ มีความต้องการด้านอำนาจสูง โดยมีความสามารถในการใช้อำนาจเพื่อเป้าหมายขององค์กรเป็นต้น

แมกเคลล์แลนด์สรุปว่า ความต้องการของบุคคลมีความสอดคล้องกับพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะความต้องการเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในหลายปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม โดยปัจจัยอื่นที่มีส่วนสำคัญร่วมอยู่ด้วย เช่น ค่านิยม อุปนิสัย และทักษะของบุคคล ตลอดจนปัจจัยอื่นที่ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้ผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จ (High nach) ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจสูงกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านอื่นสูงเสมอไป ตัวอย่างเช่น ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน (High naff) อาจมีผลงานเหนือกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง (High nach) เมื่อทำงานแบบทีมซึ่งยึดเกณฑ์เรื่องมิตรภาพช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดี เป็นต้น

4. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (Mc Gregor's theory X and theory Y)
(วินัย ไชยทอง, 2547, หน้า 104-107)

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ เป็นทฤษฎีการจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่มีความใกล้เคียงอย่างมากกับ ทฤษฎีของมาสโลว์ และแอลเคอเฟอร์ เป็นทฤษฎีที่เข้าใจง่ายและแพร่หลายทั่วไป ทฤษฎี X กับทฤษฎี Y มาจากฐานความเชื่อที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงฐานเกี่ยวกับมนุษย์ในลักษณะต่างกันแบบสุดโต่งกล่าวคือ ทฤษฎี X มองบุคคลทั่วไปในแง่ลบ แบบสุดโต่ง ส่วนทฤษฎี Y ก็มองบุคคลทั่วไปแง่บวกแบบสุดโต่งเช่นกัน

ทฤษฎี X มีสมมติฐานความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ดังนี้

4.1 โดยปกติแล้ว มนุษย์มีนิสัยไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

4.2 เพราะคนเป็นเช่นนี้ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการ ชมเชย หรือลงโทษ เพื่อให้คนพยายามทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร

4.3 โดยทั่วไปคนชอบที่จะทำงานตามคำสั่ง มีความปรารถนาที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นเพียงเล็กน้อย แต่มีความต้องการในความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด

จะเห็นว่าสมมติฐานตามทฤษฎี X นั้นเป็นแนวคิดทางบริหารในยุคเก่าหรือที่เรียกว่า ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ซึ่งผู้บริหารตามทฤษฎีนี้มักชอบใช้อำนาจ ชมเชย สั่งการและวางแผนเอง เพราะถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เกียจคร้าน ขาดความรับผิดชอบ ดังนั้น ถ้าจะให้งานที่ทำสำเร็จก็ต้องสั่งการ บังคับ ออกกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) และมีภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task leadership) โดยผู้บริหารมักจะให้บริการในส่วนที่จะ

ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่ามีความมั่นคง แมกเกรเกอร์เห็นว่า ทฤษฎี X ได้ให้ผลดีในสังคมที่คนมีการศึกษาและระดับการครองชีพต่ำและมีภาวะการณืว่างงานสูง

หลังจากวิชาการด้านเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ได้รับการวิจัยค้นคว้าเผยแพร่มากขึ้น แมกเกรเกอร์จึงได้เสนอทฤษฎี Y ซึ่งมีสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ตรงข้ามกับทฤษฎี X โดยสิ้นเชิง โดยเชื่อว่าธรรมชาติของมนุษย์ มีดังนี้

1. การใช้ความพยายามทั้งกายและใจไปในการทำงานนั้น เป็นเรื่องธรรมชาติที่เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อนของมนุษย์
2. การควบคุมจากภายนอกและการขู่ว่าจะลงโทษ มิใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้คนพยายามทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ มนุษย์ต้องการที่จะนำตนเอง (Self direct) ควบคุมตนเอง (Self control) ในการทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ
3. การที่บุคคลจะผูกพันตนเองกับงานขององค์การนั้น ขึ้นอยู่กับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ
4. ภายใต้สภาวะการณ์ที่เหมาะสม โดยทั่วไปบุคคลจะเรียนรู้ไม่เพียงแต่จะยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย
5. คุณสมบัติที่ดี เช่น ความสามารถในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การนั้นล้วนมีอยู่ในมนุษย์ส่วนใหญ่อย่างกว้างขวาง
6. ศักยภาพด้านสติปัญญาของมนุษย์ในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ได้ถูกนำมาใช้เพียงแต่บางส่วนเท่านั้น

แมกเกรเกอร์เชื่อว่า ทฤษฎี Y เป็นแนวคิดที่เหมาะสมใช้ในสังคมที่มีระดับการพัฒนาสูง กล่าวคือ บุคคลมักจะมีระดับการศึกษาคดี มีมาตรฐานการครองชีพในสังคมแบบนี้บุคคลจะมีโอกาสหางานทำได้ง่าย สำหรับสังคมลักษณะเช่นนี้ การนำทฤษฎี X ใช้น่าจะไม่ได้ผลทั้งนี้เพราะคนในสังคมที่พัฒนาแล้วมักจะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำพอเพียงแล้ว ดังนั้นสิ่งที่เขาต้องการก็คือ ความต้องการมีชื่อเสียง การได้รับการยอมรับ ตลอดจนการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต คนพวกนี้จึงมักแสวงหาสิ่งที่สูงกว่าเงินทอง เป็นทฤษฎี Y นั้นผู้บริหารจะมองมนุษย์ว่าเป็นคนที่ชอบสังคม (Social man) มิใช่มองว่าเป็นคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเหมือนในทฤษฎี X ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องจงใจบุคคลเหล่านี้ด้วยสิ่งจูงใจที่มีใช้ตัวเงิน (Non-financial incentives) หรือด้วยสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ (Non-tangible incentives) โดยเปิดช่องทางให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบควบคุมตนเอง เพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่เขาได้ผูกพันไว้มากกว่าที่จะมาคอยกำกับ ควบคุม หรือ ออกกฎเกณฑ์ตรวจสอบดูแลอย่างใกล้ชิด

เนื่องจากทฤษฎี X ทฤษฎี Y มีลักษณะตรงกันข้ามแบบสุดโต่งดังกล่าวแล้วโดยทฤษฎี X มองมนุษย์ในแง่ร้ายเกินไป ส่วนทฤษฎี Y ก็มองมนุษย์ในแง่ดีจนเกินไปผู้นำทฤษฎีไปใช้มักจะตีความผิดพลาดซึ่งต่อมา แมกเกรเกอร์ได้ตั้งข้อสังเกตที่ฟังระวัง 11 ประการดังนี้

1. มีผู้บริหารน้อยมากที่เป็นแบบทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y เพียงอย่างเดียวแต่ส่วนใหญ่พบว่า อยู่ระหว่างทฤษฎีทั้งสองตรงจุดใดจุดหนึ่ง
2. การตัดสินใจที่จะเลือกใช้ทฤษฎีใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานการณ์ ลักษณะขององค์กรและคนในองค์กรนั้น
3. ผู้บังคับบัญชาบางคนอาจถือโอกาสฉวยประโยชน์จากการมีผู้บริหารแบบ Y
4. ผู้บริหารที่คิดจะเลือกใช้ทฤษฎี X ก็ต่อเมื่อจำเป็นเท่านั้นไม่ควรนำมาใช้เป็นประจำ
5. การนำทฤษฎี Y ไปใช้ไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะฝ่ายบริหารจะต้องยินยอมสูญเสียอำนาจที่เคยมีมาแต่เดิมด้วยความเต็มใจก่อน
6. ฝ่ายบริหารเองต้องยอมรับคำคำหนิจากพนักงานที่พนักงานมีเจตคติต่องานในแง่ลบ ทั้งนี้เพราะเจตคติดังกล่าวเกิดจากพนักงานได้รับจากการทำงานที่ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนด
7. เมื่อจำเป็นต้องนำมาตรการบังคับมาใช้ ควรอธิบายเหตุผลให้พนักงานเข้าใจอย่าง แจ่มแจ้งเสียก่อน พนักงานเหล่านี้ควรได้รับโอกาสอภิปรายถึงเหตุผลจากมุมมองของตนและบางครั้งอาจเสนอทางเลือกที่ดีกว่าก็ได้ ดังนั้นการมีส่วนร่วมจึงมีประโยชน์แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ มักไม่ผู้เต็มที่จะให้อิสระในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวได้
8. ทฤษฎี Y มิได้หมายความว่า ผู้บริหารต้องถอยห่างจากผู้บังคับบัญชาแต่ต้องการให้ผู้บริหารใส่ใจหาถึงขีดความสามารถ ความต้องการของพนักงานมิใช่เพียงเป็นข้อความเชิงเพื่อส้นของทฤษฎีคั้งที่มีผู้วิจารณ์แต่มุ่งที่จะให้ผู้บริหารพิจารณาว่าผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำอะไรได้บ้าง เป้าหมายในชีวิตของเขาทำอะไรและคนเหล่านี้ชอบให้ปฏิบัติต่อเขาอย่างไร
9. ถ้าจะเลือกใช้ทฤษฎี Y จะต้องบอกกล่าวให้พนักงานทราบและเข้าใจถึงเป้าหมายของบริษัทเสียก่อน และบุคลากรจะสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตัวไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร
10. การใช้ทฤษฎี X มักได้ผลดีชั่วคราวเพียงระยะสั้น และบางกรณีเกิดผลตามมาก็คือบุคลากรแสวงงปฏิบัติงานช้าลงมีการก่อวณเชิงทำลาย มีการลาออกมากขึ้นอย่างผิดสังเกตและอาจมีการชุมนุมประท้วงเกิดขึ้น เป็นต้น

11. การใช้ทฤษฎี Y มักให้ผลดีในระยะยาวช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ก่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและเคารพกัน อีกด้วย

5. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's two-factors theory) สำหรับทฤษฎี แรงจูงใจของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's two-factors theory) (เสาวรส เกียรติินารถ, 2533, หน้า 30 อ้างถึงใน สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี, 2550, หน้า 36-38) ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของ มนุษย์โดยกสารถนภษณวีศวรร และนักบญชีจำนวนมากกว่า 200 คน จากโรงงาน 11 แห่ง ในเขต เมืองฟิตเบอร์ก มลรัฐเพนซิลเวเนีย เพื่อที่จะทราบถึงผลต่อเนืองของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต การทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อจะหาว่าองค์ประกอบอะไร ที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกในด้าน ที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงานและความไม่สบายความเป็นทุกข์ในการทำงาน ดังนั้น ทฤษฎีนี้ มุ่งที่ต้องการให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานที่ปฏิบัติอยู่และสรุปได้ว่ามีปัจจัยหลาย อย่างที่มีผลต่อการทำงานของคนงาน ปัจจัยที่สำคัญแบ่งได้เป็น 2 ปัจจัย ดังนี้

5.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับเรื่องงาน โดยตรง ซึ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และมีความสุขจากการทำงาน บุคคลจะถูกจูงใจให้เพิ่ม ผลผลิตจากปัจจัยนี้ ซึ่งประกอบด้วย

5.1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสำเร็จ ความสมหวังจากการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ปฏิภาณไหวพริบแก้ไขปัญหาและดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของของราชการและของตนเอง

5.1.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคลากรขององค์กรได้รับความเชื่อถือ และความไว้วางใจ รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่มีต่อการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

5.1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้รับการส่งเสริมสนับสนุน ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้น ตำแหน่งให้สูงขึ้นไปตามความเหมาะสม

5.1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือตามกฎหมายกำหนดว่าได้รับมอบอำนาจในการพิจารณาสั่งการอย่างเต็มที่และการปฏิบัติงาน นั้น ๆ มีอิสระสภาพในการตัดสินใจ

5.1.5 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับ ความรู้ความสามารถงานสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ไม่น่าเบื่อหน่าย งานที่ทำท่าย จูงใจให้ปฏิบัติงาน จนเกิดสัมฤทธิ์ผลและมีความเป็นอิสระในการทำงาน

5.2 ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) เป็นปัจจัยที่ใช้ค้ำจุนหรือบำรุงรักษาจิตใจของบุคคลให้ทำงาน แต่มิได้เป็นสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากไม่มีปัจจัยนี้หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การจะส่งผลให้บุคคลในองค์การนั้นเกิดความไม่ชอบงาน ปัจจัยนี้ประกอบด้วย

5.2.1 นโยบายและการบริหาร หมายถึง นโยบายเกี่ยวกับการบริหารที่เขียนไว้อย่างครอบคลุมชัดเจน การควบคุมดูแลเอาใจใส่ การติดตามสั่งการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และให้ปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.2 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการบังคับบัญชา มีความยุติธรรม และมีความเป็นผู้นำที่ดี

5.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี และมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างนันทมิต

5.2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติการ รวมทั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกสบายอย่างสม่ำเสมอ

5.2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานรวมทั้งผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล

กล่าวโดยสรุปแล้ว ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานมีนักวิชาการผู้สนใจศึกษาค้นคว้าและสร้างขึ้นมากมายหลายทฤษฎีด้วยกันในจำนวนนี้ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับนับถือมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์กได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติในเรื่องเกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสองประการ คือ สิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข และสิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสุข ดังนั้น การนำทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์กไปประยุกต์นั้นจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่ไปด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบันซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามากนอกจากจะช่วยสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย และถ้าหากพิจารณาถึงทฤษฎีแรงจูงใจรวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้งานมีความพอใจในการทำงาน ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจหรือการใช้ปัจจัยในลักษณะที่เป็นรูปธรรมได้แก่ การตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย การให้ผลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือน ค่าจ้าง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และผลประโยชน์ต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนในลักษณะนามธรรม เช่น การตอบสนองความต้องการยกย่องนับถือ การยอมรับความสำเร็จในงานที่ทำ การให้ความ

เป็นมิตร และความผูกพันแก่ผู้ปฏิบัติ เป็นต้น ซึ่งสำหรับผู้บริหารแล้วสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องพิจารณาจัดปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบุคคลในองค์การซึ่งมีความแตกต่างกัน เพื่อจูงใจและโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้ประสานสามัคคีร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ อันก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในที่สุด

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ความหมายของความผูกพันมีต่อองค์การ

รุจิ อุษิลป์ศักดิ์ (2546) “ลักษณะความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งบ่งชี้ออกมาในรูปแบบพฤติกรรมถึงความเชื่อมั่นที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มใจและทุ่มเทพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ”

Allen and Mayer (1990 อ้างถึงใน ธรรมศักดิ์ ศิสมศักดิ์, 2546) ความผูกพันด้านความรู้สึก และความผูกพันด้านผลสืบเนื่อง ความผูกพันด้านความรู้สึกว่าเป็นผลของอารมณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อองค์การ พนักงานที่มีความผูกพันอย่างแรงกล้าจะผนวกตนเอง (Identities) คือเข้าไปเกี่ยวข้องกับและมีความสุขในการเป็นสมาชิกขององค์การนั้น ส่วนความผูกพันด้านผลสืบเนื่องมีพื้นฐานมาจากการตระหนักถึง “ค่าใช้จ่าย” (หรือการลงทุนที่สูญเสียบ้าง) ที่มีความผูกพันกับการระงับกิจกรรม (การลาออก)

จิระชัย ชมเกิด (2549, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์การ หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกถึงความจงรักภักดีในด้านกำลังกายที่ทุ่มเทให้กับงานขององค์การอย่างเต็มที่ กำลังความสามารถ ทุ่มเทจิตใจให้มีความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์การที่ปฏิบัติงาน มีความเสียสละ และมีความพร้อมที่จะมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนางานและองค์การ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในโอกาสต่อ ๆ ไป ซึ่งความผูกพันนี้จัดว่าเป็นสัมพันธ์ภาพทางจิตใจระหว่างพนักงานที่มีองค์กร โดยจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และมีความต้องการคงอยู่เป็นสมาชิกภาพกับองค์การตลอดไป

สุวีรา โลहितหาญ (2549, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์การว่า หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับเป้าหมายขององค์การ โดยมีค่านิยมในการเป็นสมาชิกขององค์การที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้กับองค์การและมีความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จ โดยรวมของเป้าหมายขององค์การ

อำนาจ ยิ้มช้อย (2550, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์การ หมายถึง สภาวะที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดและความปรารถนาที่สมาชิกในองค์การมีความเชื่อมั่น

ในความสำเร็จ คุณค่างาน ชื่อสัตย์ต่อองค์กร ในแง่ของการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนปรารถนาดำรงเป็นสมาชิกขององค์กร

ทัศนีย์ ศรีอัยฟ้า (2550, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานอยู่ เป็นความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ซึ่งระดับความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นผลรวมที่เกิดขึ้นจากสภาวะจิตที่มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความรู้สึกผูกพันทางด้านจิตใจ ความรู้สึกผูกพันทางด้านภารกิจ และความรู้สึกผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน

พัชรา ทาหอม (2550, หน้า 24) ได้สรุปความหมายของความผูกพันในองค์กร เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ประเด็นแรก ความผูกพันในองค์กรเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง และความสม่ำเสมอของพฤติกรรมในด้านการงานเพื่อองค์กร มีความต่อเนื่องในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากเปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากเขาต้องการจากองค์กรซึ่งผลเสียจะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้น และผลประโยชน์ที่สูญเสียไปของบุคคลที่เป็นผลที่มาจากการทำงานในอดีต

ประเด็นที่สอง ความผูกพันในองค์กร เป็นทัศนคติและความรู้สึกที่มีต่อองค์กร เป็นการหล่อหลอมและความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรที่เรียกว่า ความผูกพันเชิงความรู้สึก (Affective commitment) อันเป็นภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกอันเป็นหนึ่งอันเดียวกับเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนมีความปรารถนาหรือต้องการที่จะดำรงการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

ประเด็นที่สาม ความผูกพันในองค์กร เป็นความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม โดยที่บุคคลรู้สึกว่ามีเมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร เขาจะต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะนั่นคือความถูกต้องและเหมาะสมที่ควรจะทำ

หมายถึง ภาวะจิตใจที่ทำให้บุคคลมีความยึดมั่นต่อองค์กรของตน โดยบุคคลที่มีความรู้สึกยึดมั่นดังกล่าวจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การยอมรับและยึดมั่นในค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร การตั้งใจทุ่มเทความพยายามในงานเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไว้ การมีความรู้สึกเกี่ยวพันอย่างสูงกับกิจกรรมขององค์กร การมีความจงรักภักดีและการยังคงอยู่กับองค์กร (กาญจนา นุ้ใจกอง, 2542 อ้างถึงใน อิศราภรณ์ รัตนชช, 2551)

หมายถึง “แนวโน้มที่บุคคลแสดงอย่างสม่ำเสมอ เป็นการรับรู้ถึงผลประโยชน์ของการลงทุนที่ต้องสูญเสียหากต้องออกจากองค์กรไป ซึ่งการรับรู้ผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียเมื่อต้องออกจากองค์กรไปนั้น เป็นสถานะทางจิตวิทยาที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์กร” (Becker, 1990 อ้างถึงใน อิศราภรณ์ รัตนคช, 2551)

Steers (1997, p. 79) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กร ความผูกพันบอกถึงบางสิ่งบางอย่างที่นอกเหนือจากความซื่อสัตย์ต่อองค์กร แต่ยังรวมไปถึงการสร้างสัมพันธภาพกับองค์กร โดยที่บุคคลเต็มใจจะให้บางสิ่งของตนเอง เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

McKenna (1994, p. 282) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กร หมายถึงความมั่นคงทางความสัมพันธ์ของบุคคลในการเห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งหรือมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากความเต็มใจของบุคคลนั้นที่อาสาทำงานนอกเหนือไปจากงานประจำที่เขาต้องทำ

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

อมร สุวรรณนิมิต (2541, หน้า 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร คือ บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีความพึงพอใจในงานทำให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วม เต็มใจ เอาใจใส่ ต้องการจะอยู่กับองค์กรพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุดและมีจิตใจผูกพันต้องการเห็นความก้าวหน้าขององค์กร นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังสามารถใช้ประโยชน์ในการคาดคะเนพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เช่น ความสามารถในการผลิต การขาดงาน การมาทำงานสาย และการลาออกจากงาน เป็นต้น รวมถึง ความผูกพันยังมีผลต่อการทำงาน (Job performance) และส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้

Steers (1984, p. 45 อ้างถึงใน ฌรรัตน์ แชนเมือง, 2550, หน้า 15) ให้ความเห็นความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากราชการของสมาชิกองค์กร ได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน คือ

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวความคิด ซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยมีส่วนร่วมในขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน หรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น
2. ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้จะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง
3. เป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

Buchanan (1974 อ้างถึงใน วรวรรณ บุญล้อม, 2551) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ คือ

1. สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจางานของสมาชิกองค์การได้ดีกว่าความพึงพอใจในงานเนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์การ โดยส่วนรวมขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องานหรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงานแม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานแต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์การ โดยรวมก็ได้จึงกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์การ
2. เป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์การมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของขององค์การนั่นเอง
3. เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งบุคคลที่มีความผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์การและบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ
4. บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์การ ซึ่งในหลายกรณี ความพยายามดังกล่าวจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น
5. ความผูกพันต่อองค์การช่วยจัดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การของตนมากนั่นเอง
6. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ กล่าวคือเมื่อมีความผูกพันต่อองค์การสูงย่อมที่จะอุทิศแรงกายแรงใจปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลของงานออกมาดีที่สุดหรือมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ในทางกลับกันหากความผูกพันต่อองค์การมีน้อย ผลของการปฏิบัติงานย่อมลดประสิทธิภาพหรือหย่อนสมรรถนะลง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การย่อมไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

Meyer, Allen, and Simith (1993, p. 539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบของความผูกพันไว้ ดังนี้ รูปแบบของความผูกพันจะเป็นในด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective) ด้านความต่อเนื่อง คงทน และสม่ำเสมอ (Continuance) และด้านหลักเกณฑ์ แบบแผน ความถูกต้องหรือบรรทัดฐานทางสังคม (Normative) ได้กล่าวทั้ง 3 ด้านนี้เป็นการมองความผูกพันในชั้นทางจิตใจ คือ 1) เป็นการบอกถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรต่อองค์การ 2) เป็นการบอกโดยนัยถึงการตัดสินใจที่จะดำรงการเป็นสมาชิกภาพ หรือไม่คงการเป็นสมาชิกภาพในองค์การ

Greenberg (1996, pp. 104-105 อ้างถึงใน ชูสิทธิ์ เจริญนิศย์, 2549, หน้า 21-22)

ได้กล่าวถึงความผูกพันในองค์การในแง่ที่ต่างกันออกไป ดังนี้

1. ความผูกพันทางอารมณ์และความรู้สึกนั้นคือ บุคคลปรารถนาที่จะทำงานอยู่ในองค์การเพราะว่าพวกเขาเห็นด้วยกับเป้าหมาย ค่านิยม และจุดยืนขององค์การ แต่หากวันใดวันหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ บุคลากรอาจสงสัยในค่านิยมของตนเองต่อองค์การที่เขาจะต้องทำงานต่อไปและหากการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นจริง ๆ เขาอาจมีคำถามเกิดขึ้นว่าทำไมเขาถึงยังคงอยู่ต่อไป และหากเขาเชื่อมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วเขาก็อาจจะลาออกไปได้

2. ความผูกพันทางความต่อเนื่องนั้นคือ บุคคลปรารถนาจะทำงานต่อไปในองค์การเนื่องจากบุคคลมีความเชื่อว่าจะต้องสูญเสียอย่างมากหากต้องออกไปและผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์การเป็นเวลานานเพราะเขาเข้าใจถึงการสูญเสียในสิ่งที่เขาได้ลงทุนต่อองค์การมาในระยะเวลาอันยาวนาน เช่น ได้วางแผนหลังเกษียณไว้แล้ว ได้มีเพื่อนสนิทแล้ว และเขาก็มีความผูกพันที่จะอยู่ต่อไป เพราะเขาไม่เต็มใจที่จะเสี่ยงกับการสูญเสียเหล่านี้

3. ความผูกพันทางหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานทางสังคม อาจกล่าวได้ว่าเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำในการที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป เพราะแรงกดดันจากคนรอบข้าง บุคคลที่มีความผูกพันด้านนี้สูงจะตระหนักถึงความคิดของบุคคลอื่นต่อการลาออกไปของเขาและก็เต็มใจที่จะทำให้ผู้ร่วมงานคนอื่นผิดหวังหรือรู้สึกสงสารเขาเกี่ยวกับการที่จะลาออกไป

Irving (1997 p. 445) ได้สรุปองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า

1. ความผูกพันด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Affective commitment) เป็นประสบการณ์จากการทำงานที่บุคคลได้รับ ในระยะเวลาที่ทำงาน ลักษณะขององค์การ เช่น การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ และลักษณะนิสัยของตัวบุคคล เช่น การเชื่อในอำนาจการควบคุม (Locus of control)

2. ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance commitment) เป็นการพิจารณาถึงผลที่ได้รับหากออกจากองค์การไป และพิจารณาจากการที่บุคคลได้ทำการลงทุนกับองค์การพร้อมกับ การรับรู้ว่าคุณค่าตนเองขาดทางเลือกและโอกาสในการจ้างงานจากที่อื่น

3. ความผูกพันทางหลักเกณฑ์ คือบรรทัดฐานทางสังคม (Normative commitment) เป็นผลจากการลงทุนขององค์การต่อบุคคล เช่น ในด้านการฝึกอบรม การให้เงินช่วยเหลือ หรือประสบการณ์จากการขัดเกลาทางสังคมในเรื่องค่านิยมและความซื่อสัตย์

ความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านในเรื่องสิ่งก่อนหน้าและผลลัพธ์มาจากความผูกพัน ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาให้คิดว่าควรสร้างความผูกพันชนิดใดให้แก่บุคลากรซึ่งสอดคล้องกับ Meyer et al. (1993, p. 539) ที่ได้กล่าวไว้ว่ารูปแบบความผูกพันนั้นว่าไม่ได้

เหมือนกันทั้งหมด และองค์การควรตระหนักให้ดีในการที่จะรักษาบุคลากรเอาไว้ โดยต้องพิจารณาถึงรูปแบบของความผูกพันของบุคลากรด้วย

ออร์ปภากร รัตน์ธีรธกร (2542, หน้า 24) ได้สรุปแนวคิดจากการศึกษาของ Orpen (1995) ถึงความผูกพันขององค์การแบ่งเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. ความผูกพันปกติ (Normative commitment) เป็นความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องกระทำเพื่อเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และเพื่อรักษาความเป็นสมาชิกภาพไว้โดยรู้สึกว่าพวกเขามีพันธะผูกพันในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Organization norms) ดังจะช่วยให้เกิดความจงรักภักดี และเต็มใจสละชีวิตต่อองค์การของพวกเขา

2. ด้านความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuance commitment) ซึ่งเป็นความสมดุลระหว่างการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องรางวัล หรือผลประโยชน์ที่เขาได้รับ เมื่อเขาอยู่หรือออกไปจากองค์การเขาจะได้รับอะไรบ้าง ถือเป็นหน้าที่ในการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องของการลงทุนของมหาวิทยาลัยเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น

3. ด้านความผูกพันทางจิตใจ (Affective commitment) เป็นความผูกพันทางด้านอารมณ์ เป็นความรู้สึกเกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ รวมทั้งประสบการณ์ที่ได้ร่วมงานกับองค์การ ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ และรู้สึกว่าเขามีบทบาทที่เหมาะสมในการทำงาน

Allen and Mayer (1990 อ้างถึงใน อิศราภรณ์ รัตนคช, 2551) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นสถานะทางจิตใจ (Psychological state) ของบุคลากรที่มีต่อองค์การ แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์การซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ที่ทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อองค์การ หากสมาชิกขององค์การมีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจก็จะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ เป็นการเน้นทางด้านพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกในองค์การนั้นเมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์การก็จะมีแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมที่ต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหนก็เนื่องมาจากได้เปรียบเทียบกับแล้วถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากละทิ้งสมาชิกภาพหรือลาออกจากองค์การไป ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของผลประโยชน์ที่สูญเสียไป ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและจัดได้ว่าเป็นพื้นฐานของความผูกพันคือทฤษฎี Side-ben ของ Becker มีสาระสำคัญว่าการลงทุนเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน การที่คนคนหนึ่งเข้ามาทำงานเป็นสมาชิกขององค์การนานเท่าไรหรือเหมือนเขาลงทุนอยู่ในองค์การมากขึ้นเท่านั้น ความผูกพันก็จะทวี

ตามระยะเวลา ทฤษฎีนี้ยังอธิบายว่าบางคนสามารถทนอยู่กับองค์การได้ทั้งที่ไม่สนุกกับงาน เป็นผลมาจากคนที่คนเปรียบเทียบกับซึ่งน้ำหนักว่าถ้าหากเขาลาออกจากองค์การ เขาจะสูญเสียผลประโยชน์อะไรบ้าง จึงยากต่อการที่จะละทิ้งจากองค์การไปเพราะหมายถึงผลประโยชน์ที่จะเสียไป ระดับความผูกพันต่อองค์การจึงขึ้นอยู่กับความมากน้อยและคุณภาพของสิ่งที่ลงทุนและขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เป็นการมองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและ สังคมจรรยาบรรณหรือจิตสำนึก บุคคลจะรู้สึกว่าเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์การที่ต้องมีความผูกพันต่อองค์การ จงรักภักดีต่อองค์การเพราะนั่นคือความถูกต้องเหมาะสมที่จะทำเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์การคนอื่นและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การ ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ (Richard & Porter, 1983 อ้างถึงใน สุปรียา เตชะอศวนันท์, 2551)

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ หมายถึงความรู้สึกเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การที่กำหนด

2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ หมายถึงการยอมเสียสละเวลา กำลังกาย กำลังความคิดและสิ่งต่างๆ ให้แก่การทำงานอย่างเต็มที่ โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัตินั้นประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จและเป็นผลดีต่อองค์การในภาพรวม

3. ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป หมายถึงความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานในฐานะเป็นพนักงาน เจ้าหน้าที่คนหนึ่งขององค์การอย่างแน่วแน่ ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการทำงานเป็นสมาชิกภาพขององค์การไม่ว่าจะเป็นการลาออกเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นหรือโยกย้ายไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การ

Steers and Porter (1991 อ้างถึงใน รุจิ อุศศิศิลป์ศักดิ์, 2546) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การไว้ 4 ด้าน คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล

1.1 อายุ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงวุฒิภาวะของบุคคล ซึ่งบุคคลที่มีอายุมากจะมีความคิด ความรอบคอบในการตัดสินใจมากกว่าคนที่อายุน้อย ยิ่งมีอายุมากขึ้นจะมีความผูกพันต่อองค์การ

สูง นอกจากนี้ยังพบว่าบุคคลที่มีอายุมากจะอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผล ความหวัง ที่จะได้รับค่าตอบแทน เช่น บำเหน็จ บำนาญ และตำแหน่งหน้าที่ที่ดี

1.2 ระดับการศึกษา บุคคลที่มีการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำเนื่องจากมีความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับสูง ทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสเปลี่ยนแปลงใหม่ได้ง่าย

1.3 เพศ เพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย เนื่องจากมีความผูกพันต่อกลุ่มมากกว่าและมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานน้อย

1.4 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานนานจะผูกพันต่อองค์กรสูง เนื่องจากได้อุทิศกาย สติปัญญา สัมผัสประสบการณ์ในการทำงาน

1.5 ความชำนาญในงานตามระยะเวลา ยิ่งนานขึ้นทำให้เพิ่มความตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความหวังที่จะได้ผลประโยชน์ตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง มีความต้องการออกจากงานน้อย

1.6 ความต้องการประสบความสำเร็จและก้าวหน้า เพราะการทำงานที่ประสบความสำเร็จแสดงถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

1.7 สถานภาพการสมรส บุคคลที่มีครอบครัวจะผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคน โสด เพราะมีภาระต้องรับผิดชอบทำให้ต้องการความมั่นคงในการทำงานยังมีภาระเลี้ยงดูบุตรเพิ่มขึ้นยิ่งพบว่ามีความผูกพันสูงขึ้นตาม

2. ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับงานหรือบทบาทลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

2.1 ความชัดเจนของงาน มีการระบุขอบเขต จึงจำเป็นต้องทำให้เสร็จในภาพรวมและแยกเป็นชิ้นงานได้ บุคลากรสามารถทำงานได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยมีผลงานให้เห็นชัด

2.2 ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ เสรีภาพสามารถใช้ดุลยพินิจตัดสินใจด้วยตนเอง กำหนดเวลาและวิธีที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ โดยไม่มีการควบคุม ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ความรู้ มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ต้องการทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร

2.3 งานที่มีลักษณะท้าทาย งานที่ต้องใช้ทักษะความรู้ความสามารถสติปัญญาใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือใช้เทคโนโลยีพิเศษ งานที่ทำทนายจะมีแรงกระตุ้นให้เกิดความสนใจเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเองเพราะจะเกิดความพอใจ เมื่องานประสบความสำเร็จ

2.4 งานที่มีความหลากหลายเป็นสิ่งจูงใจที่ดีทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายและต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความคาดหวัง

3. ลักษณะขององค์กร

3.1 การกระจายอำนาจในองค์กร เป็นการมอบอำนาจการบริหารมาสู่ผู้ปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มอบอำนาจให้ตรงกับความสามารถให้มีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจ

3.2 การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลกำไร เพราะผลกำไรคือผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคน

3.3 ขนาดขององค์กร องค์กรขนาดใหญ่มีผลให้เกิดความผูกพันในระดับสูง เนื่องจากบุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในงาน ได้รับผลประโยชน์สูง

4. ลักษณะประสพการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร

4.1 ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร เราควรจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรม จากการทำงานที่ได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์กร

4.2 ความรู้สึกต่อองค์กรว่าเป็นองค์กรที่พึงพาได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือได้วางใจว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้ง ให้ความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหา ความเชื่อถือทำให้บุคลากรมีความมั่นใจ รู้สึกว่าองค์กรที่พึ่งพาได้จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

4.3 ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร คือรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากองค์กร

Allen and Meyer (1990, pp. 8-18 อ้างถึงใน ฌรารัตน์ เป็นเมือง, 2550, หน้า 18-19) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดด้านความผูกพันทางความรู้สึก คือ ประสพการณ์ในการทำงาน

1.1 การรับรู้ของบุคลากรถึงขอบเขตความท้าทายของงาน บทบาท และเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน

1.2 การยึดติดของบุคลากร

1.3 บุคลากรได้รับความเท่าเทียมกัน

1.4 บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญต่อองค์กร

1.5 ความรู้สึกที่องค์กรสามารถไว้วางใจได้

1.6 การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานของตน

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดด้านความผูกพันต่อเนื้อง ได้แก่

2.1 อายุ

2.2 ระยะเวลาในการทำงาน

2.3 ความพึงพอใจในอาชีพ

2.4 ความตั้งใจที่จะลาออก

2.5 การรับรู้ถึงผลได้หรือผลเสียที่จะได้รับ โดยเปรียบเทียบงานของตนเองกับงานอื่น ๆ เช่น เงินทุนบำนาญที่อาจจะลดลงถ้าลาออกจากการ การลงทุนในอาชีพและทักษะที่ใช้เฉพาะสำหรับงานนั้น ๆ

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดด้านความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม ได้แก่

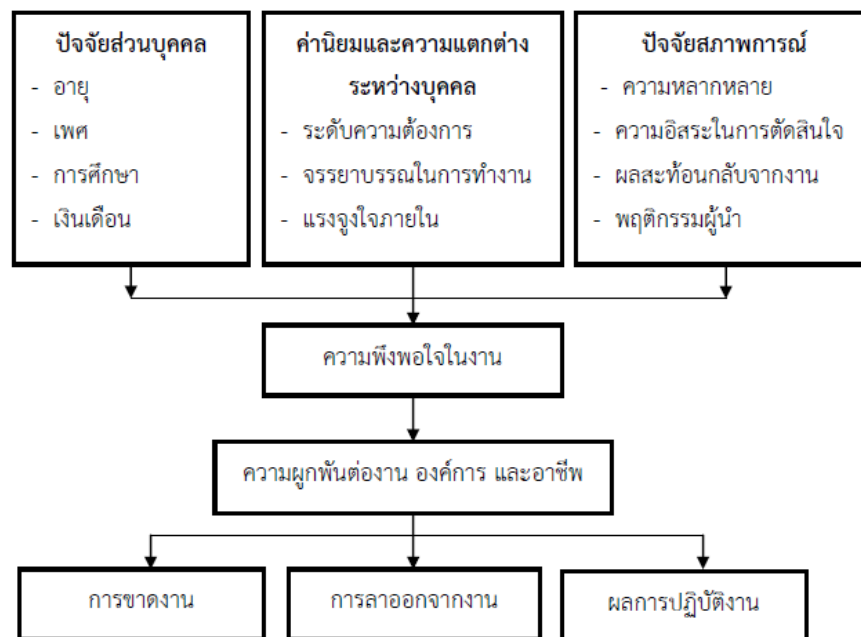
3.1 ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน

3.2 การพึงพ่องค์การ

3.3 การมีส่วนร่วมในการบริหาร

3.4 สิ่งที่ได้รับจากงาน เช่น อำนาจการตัดสินใจ

Bearse (1984 อ้างถึงใน สุปรียา เตชะอสนันท์, 2551) ได้รวมปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่องาน ต่อองค์การ และต่ออาชีพ ซึ่งเป็นการสรุปจากตัวแบบกระบวนการความผูกพันที่มีต่อการลาออกจากงาน ดังภาพ



ภาพที่ 2-1 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

จากภาพที่ 2-1 แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในปัจจัยร่วม ในอันที่จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ และอาชีพ ที่มีต่อการขาดงาน การลาออกจากงานและผลการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานจากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นพบว่าปัจจัยร่วมที่สำคัญ คือตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะองค์การ ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน และบทบาทความรับผิดชอบ

การวัดความผูกพันในองค์การ

จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ พบว่า มีนักการศึกษาได้สร้างเครื่องมือวัด ความผูกพันต่อองค์การอยู่หลายท่าน ซึ่งเครื่องมือแต่ละชนิดมีรายละเอียดแตกต่างกันไป ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุด คือ แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การ (The organizational commitment questionnaire: OQC) ดังนี้

แบบวัดความผูกพันต่อองค์การ ของ Porter and Smith (1970, p. 47 อ้างถึงใน พรหมศิริวุฒิ, 2547, หน้า 41) ได้แบ่งแบบวัดความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 2 แบบ คือ แบบวัดเจตคติและแบบวัดพฤติกรรม ซึ่งแต่ละแบบมีนักการศึกษาสร้างข้อคำถามไว้ต่าง ๆ กัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบวัดเจตคติที่วัดความผูกพันต่อ ใไว้ 4 ชุด ดังนี้

1.1 แบบวัดความผูกพันต่อองค์การของ Porter and Smith (1970, p. 47 อ้างถึงใน พรหมศิริวุฒิ, 2547, หน้า 41) ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงประมาณค่า 7 ระดับ และมีคำถามรวม 15 ข้อ แบบสอบถามดังกล่าวนี้มีค่าความสอดคล้องภายในระหว่าง 0.36-0.72 มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามซ้ำอยู่ระหว่าง 0.53-0.75 และจากการนำไปใช้วิจัยกันอย่างแพร่หลายทั่วโลกกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอาชีพต่าง ๆ กันจะเห็นได้ว่าแบบสอบถามชุดนี้มีค่าความเชื่อมั่นสูง กล่าวคือ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ ระดับ 0.90-0.93

1.2 แบบวัดความผูกพันต่อองค์การของ Franklin (1975 อ้างถึงใน พรหมศิริวุฒิ, 2547, หน้า 41) ซึ่งวัดความผูกพันต่อองค์การ ใน 2 ลักษณะ คือ

1.2.1 ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามมาตรฐานและกฎเกณฑ์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 11 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น 0.83

1.2.2 ความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์การ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น 0.63

1.3 แบบวัดความผูกพันต่อองค์การของ Buchanan (1974 อ้างถึงใน พรหมศิริวุฒิ, 2547, หน้า 41) แบบวัดนี้เป็นการวัดเจตคติ โดยวัดความผูกพัน ใน 3 องค์ประกอบ คือ การแสดงตน (Identification) การมีความเกี่ยวพัน (Involvement) และความภักดี (Loyalty) แบบวัดนี้มี 23 ข้อ เป็นแบบประมาณค่า 7 ระดับ มีความเชื่อมั่นในแต่ละองค์ประกอบเท่ากับ 0.86, 0.84 และ 0.92 ตามลำดับ แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันดังนี้ การแสดงตนมีความสัมพันธ์กับการมี

ความเกี่ยวข้องกัน โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.65 การแสดงตนกับความภักดีมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.74 และการมีความเกี่ยวข้องกันกับความภักดีมีค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.58

1.4 แบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ Cook and Wall (1980 อ้างถึงใน พรุณี ศิริวุฒิ, 2547, หน้า 42) แบบวัดนี้เป็นการวัดเจตคติ โดยวัดความผูกพันต่อองค์กร 3 องค์ประกอบ เช่นเดียวกับของ Buchanan คือ

1.4.1 การแสดงตน (Identification) หมายถึง ความภาคภูมิใจในองค์กรและการยอมรับเป้าหมายขององค์กร

1.4.2 การมีความเกี่ยวข้องกัน (Involvement) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร

1.4.3 ความภักดี (Loyalty) หมายถึง การยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร

2. แบบวัดพฤติกรรมที่วัดความผูกพันต่อองค์กรของ Herbiniak and Alutttto (1972 อ้างถึงใน พรุณี ศิริวุฒิ, 2547, หน้า 42) ซึ่งเป็นแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรทางพฤติกรรม ตามแนวคิดที่ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นการรับรู้และการใช้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในองค์กร ดังนั้น การมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแรงกล้าจะแสดงออกโดยการไม่เปลี่ยนแปลงงาน และเต็มใจที่จะอยู่ต่อองค์กร จากแบบวัดนี้ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร

Mowday, Steers, and Porter (1982 อ้างถึงใน พิษิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2552, หน้า 235-236) เป็นมาตรวัดที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร มีทั้งหมด 15 ข้อ ดังนี้

1. ข้าพเจ้าเต็มใจทุ่มเทให้กับงานมากกว่าที่ปกติคาดหวัง
2. ข้าพเจ้าพูดตั้ง ๆ เกี่ยวกับองค์กรนี้กับเพื่อน ๆ ว่าเป็นองค์กรยิ่งใหญ่ที่น่าทำงาน
3. ข้าพเจ้ารู้สึกภักดีต่อองค์กรนี้น้อยมาก
4. ข้าพเจ้าพร้อมสำหรับแทบทุกทุกงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ได้ทำงานอยู่กับองค์กรนี้
5. ข้าพเจ้าพบว่าค่านิยมของข้าพเจ้าและค่านิยมขององค์กรนี้คล้ายคลึงกัน
6. ข้าพเจ้าภูมิใจที่จะบอกคนอื่น ๆ ว่าข้าพเจ้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้
7. ข้าพเจ้าสามารถทำงานที่องค์กรอื่น ๆ トラบเท่าที่งานมีลักษณะคล้ายคลึงกัน
8. องค์กรนี้สร้างแรงบันดาลใจให้ข้าพเจ้านำส่วนที่ดีที่สุดมาใช้ในการปฏิบัติ
9. คงใช้การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยที่จะให้ข้าพเจ้าลาออกจากองค์กรนี้

10. ข้าพเจ้ายินดีเป็นอย่างยิ่งที่เลือกทำงานที่องค์กรนี้แทนองค์กรอื่น ๆ
11. คงจะไม่ได้ประโยชน์มากนัก ถ้ายังจะทำงานต่อไปกับองค์กรนี้
12. บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าไม่เห็นด้วยกับนโยบายสำคัญ ๆ เกี่ยวกับพนักงานขององค์กรนี้
13. ข้าพเจ้าเป็นห่วงเป็นใยในโชคชะตาขององค์กรนี้
14. สำหรับข้าพเจ้าแล้ว นี่คือองค์กรที่ดีที่สุดในการทำงาน
15. การที่ข้าพเจ้าตัดสินใจทำงานที่องค์กรนี้ ถือเป็นความผิดพลาด

เป็นชุดคำถามของ Meyer and Allen (1991 อ้างถึงใน พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2552, หน้า 237-239) มีทั้งหมด 18 ข้อ เพื่อใช้วัดความผูกพันต่อองค์กรใน 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment: AC) ในคำถามที่ 1-6 ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment: CC) ตรงกับคำถามที่ 7-12 และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment: NC) ข้อคำถามข้อที่ 13-18 โดยมาตรวัดของ Meyer and Allen จะแบ่งเป็น 7 ช่วงคะแนน (7-point scale) โดยมีคะแนนเริ่มต้นที่ 1 ไปจนถึงคะแนนสูงสุดที่ 7

คำถามอธิบาย

ท่านมีความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย มากน้อยในระดับใดตามลำดับตัวเลือกตั้งแต่ 1 ถึง 7 โดยหมายเลข 1 หมายถึง “ไม่เห็นด้วยมากที่สุด” หมายเลข 4 หมายถึง “เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน” และหมายเลข 7 หมายถึง “เห็นด้วยมากที่สุด” โปรดเลือกหนึ่งตัวเลือกสำหรับแต่ละข้อคำถามโดยใส่เครื่องหมาย X ในช่องว่างตามลำดับความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

1	2	3	4	5	6	7

ภาพที่ 2-2 แบบวัดพฤติกรรมที่วัดความผูกพันต่อองค์กร

1. ข้าพเจ้ายินดีที่จะอยู่กับองค์กรนี้ไปตลอดชีวิตการทำงาน
2. ข้าพเจ้ารู้สึกว่ปัญหาที่องค์กรประสบอยู่เป็นเสมือนปัญหาของตนเอง
3. ข้าพเจ้าไม่รู้สึกว่องค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัว (R)
4. ข้าพเจ้าไม่มีความรู้สึก “ผูกพันทางใจ” ต่อองค์กรนี้ (R)
5. องค์กรนี้มีความหมายต่อตัวข้าพเจ้าอย่างมาก
6. ข้าพเจ้าไม่ได้รู้สึกว่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ (R)
7. ในเวลานี้มันยากมากที่ข้าพเจ้าจะออกจากองค์กร แม้ว่าต้องการเช่นนั้น

8. หากข้าพเจ้าตัดสินใจออกจากองค์กรในตอนนี้ จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อชีวิตมากเกินไปได้
9. ณ เวลานี้การทำงานอยู่กับองค์กรของข้าพเจ้า เป็นเรื่องของความจำเป็นพอ ๆ กับเรื่องของความสมัครใจ
10. ข้าพเจ้าเชื่อว่าโอกาสที่จะได้งานใหม่มีน้อยมาก หากลาออกจากองค์กรนี้
11. ข้อเสียประการหนึ่งของการลาออกจากองค์กรนี้คือเรื่องของการมีทางเลือกใหม่ ๆ น้อย
12. เหตุผลหลักที่ทำให้ข้าพเจ้าตัดสินใจทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป ก็เนื่องจากองค์กรอื่น ๆ อาจไม่สามารถให้ผลตอบแทนเทียบเท่ากับที่ได้รับจากองค์กรนี้
13. ข้าพเจ้าไม่ได้รู้สึกว่ามีภาระผูกพันที่จะต้องอยู่กับองค์กรนี้เลย
14. ข้าพเจ้าคิดว่าการออกจากองค์กรในขณะนี้ เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง แม้ว่าจะเป็นไปเพื่อประโยชน์ของข้าพเจ้าเอง
15. ข้าพเจ้าจะรู้สึกผิดถ้าลาออกจากองค์กรในเวลา
16. องค์กรนี้สมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากข้าพเจ้า
17. ข้าพเจ้าไม่คิดจะลาออกจากองค์กรในเวลา นี้ เพราะมีความรู้สึกถึงภาระผูกพันต่อบุคลากรในองค์กรนี้
18. องค์กรนี้ได้ให้สิ่งที่ดี ๆ แก่ข้าพเจ้ามาโดยตลอด

Mathieu and Zajac (1990) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของเครื่องมือวัดด้านจิตใจ (Psychomatic) โดยวัดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Meyer and Allen เปรียบเทียบกับแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร (The organizational commitment questionnaire: OCQ) ตามแนวคิดของ Porter และคณะกรรมการทดสอบของ Mathieu and Zajac พบว่า เครื่องมือวัดของ Meyer and Allen สามารถวัดความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านบรรทัดฐานได้ดี เพราะได้มีการสรุปและกำหนดตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์กรไว้เป็นสามด้านอย่างชัดเจน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ส่วน OCQ ของ Porter et al. นั้น จะวัดได้เฉพาะความผูกพันด้านจิตใจไม่สามารถวัดองค์ประกอบอีกสองด้านที่เหลือได้

Hunt, Chanko, and Wood (1985 อ้างถึงใน พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2552, หน้า 247-248) เห็นว่าการวัดผลการปฏิบัติงานของนักการตลาดในองค์กรจากปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ยังขาดชุดคำถามที่วัดจะสามารถได้อย่างเที่ยงตรง ทั้งนี้เนื่องจากวิชาชีพพนักงานขายนักการตลาด จะมีความผันผวนสูงกว่าอาชีพอื่น ๆ ในเรื่องของความจงรักภักดีต่อองค์กรที่สังกัดอยู่ เพราะมีสิ่งจูงใจที่จะทำให้ย้ายงานสูง อาทิเช่น ผลประโยชน์ตอบแทน ความอิสระในการทำงาน สถานภาพ

ทางสังคม บรรยายภาคที่เป็นมิตร เป็นต้น ดังนั้น Hunt et al. จึงได้พัฒนาและทดสอบตัวแบบ และชุดคำถามเพื่อวัดความผูกพันของบุคลากรฝ่ายขายและนักการตลาดเป็นการเฉพาะ โดยอ้างอิง จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรในทัศนะของ Alutto, Hrebiniak, and Alutto (1973) Buchanan (1974) Porter (1974)

ชุดคำถามของ Hunt et al. (1985) มีดังนี้

1. ข้าพเจ้าจะรู้สึกเต็มใจที่จะย้ายไปทำงานกับบริษัทอื่นหากที่ใหม่เสนอผลตอบแทนให้ข้าพเจ้าเพิ่มขึ้น 25 เปอร์เซ็นต์
2. ข้าพเจ้าจะรู้สึกเต็มใจที่จะย้ายไปทำงานกับบริษัทอื่นหากที่ใหม่ให้อิสระในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในงานมากกว่าที่เดิม
3. ข้าพเจ้าจะรู้สึกเต็มใจที่จะย้ายไปทำงานกับบริษัทอื่นหากที่ใหม่ทำให้ข้าพเจ้ามีสถานภาพที่ดีกว่า
4. ข้าพเจ้าจะรู้สึกเต็มใจที่จะย้ายไปทำงานกับบริษัทอื่นหากที่ใหม่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นกันเองมากกว่า

วัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee engagement) ของ The Gallup Organization (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2552, หน้า 250-252)

1. ข้าพเจ้ารู้ว่าตนเองถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน
2. ข้าพเจ้ามีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอ
3. ณ ที่ทำงานข้าพเจ้ามีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าทำได้ดีที่สุด ทุก ๆ วัน
4. ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ข้าพเจ้าได้รับการยกย่องหรือชมเชยจากการสร้างผลงานที่ดี
5. หัวหน้าหรือบุคลากรในที่ทำงานของข้าพเจ้าดูแลเอาใจใส่ข้าพเจ้าอย่างดีในฐานะเพื่อนร่วมงาน
6. มีบุคคลในที่ทำงานคอยสนับสนุนให้ข้าพเจ้าพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง
7. ในที่ทำงานนี้ ความคิดเห็นของข้าพเจ้าได้รับการยอมรับ
8. พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานของตนเองมีความสำคัญ
9. เพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้าทำงานกันอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ
10. ข้าพเจ้ามีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน
11. ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของข้าพเจ้ากับตัวข้าพเจ้า
12. เมื่อปีที่ผ่านมามีโอกาสที่จะเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน

จาก 12 คำถามขั้นต้น สามารถสรุปเป็นลำดับชั้นของความผูกพัน 4 ลำดับชั้น (Hierarchy of engagement) คือ

1. ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic needs)
 - 1.1 ความคาดหวัง (Expectation)
 - 1.2 เครื่องมือและอุปกรณ์ (Materials and equipment)
2. ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management support)
 - 2.1 โอกาสที่จะทำงานให้ดีที่สุด (Opportunity to do best)
 - 2.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition)
 - 2.3 การดูแลเอาใจใส่ (Care)
 - 2.4 การพัฒนาตนเอง (Self-development)
3. ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness)
 - 3.1 การยอมรับในความคิดเห็น (Opinions count)
 - 3.2 ภารกิจ/ วัตถุประสงค์ (Mission/ Purpose)
 - 3.3 เพื่อนร่วมงานทำงานมุ่งคุณภาพ (Employee committed to quality)
 - 3.4 การมีเพื่อนที่ดี (Best friends)
4. ด้านการเติบโตในงาน (Growth)
 - 4.1 ความก้าวหน้า (Progress)
 - 4.2 การเรียนรู้และพัฒนา (Learn and developed)

กล่าวโดยสรุป จากที่ได้ทำการศึกษาและสำรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความผูกพันต่อองค์กร พบว่า นักวิจัยส่วนใหญ่จะใช้ เครื่องมือวัดของ Meyer and Allen เนื่องจากสามารถวัดได้ และครอบคลุมความผูกพันในสามด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านบรรทัดฐาน เพราะได้มีการสรุปและกำหนดตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์กรไว้อย่างชัดเจน

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร

จากความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง การกระทำ หรือพฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้า หรือสิ่งจูงใจ ให้แสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่จะเป็นพลังผลักดันให้บุคคลกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และเมื่อประสบความสำเร็จก็จะรู้สึกภาคภูมิใจ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไป ตามแนวคิดของเฮอริชเบอร์กทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's two-factors theory)

เสาวรส เกียรติินารถ (2533, หน้า 30 อ้างถึงใน สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี, 2550, หน้า 36-38) พบว่า ปัจจัยคู่ของแรงจูงใจ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ซึ่งปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ คือ 1) ด้านความสำเร็จของงาน 2) ด้านการยอมรับนับถือ 3) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 4) ด้านความรับผิดชอบ 5) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ คือ 1) ด้านนโยบายและการบริหาร 2) ด้านการปกครองบังคับบัญชา 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (5) ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง ส่วนความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ภาวะจิตใจที่ทำให้บุคคลมีความยึดมั่นต่อองค์กรของตนโดยบุคคลที่มีความรู้สึกยึดมั่นดังกล่าวจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การยอมรับและยึดมั่นในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร การตั้งใจทุ่มเทความพยายามในงานเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไว้ การมีความรู้สึกเกี่ยวพันอย่างสูงกับกิจกรรมขององค์กร การมีความจงรักภักดีและการยังคงอยู่กับองค์กร

Buchanan (1974 อ้างถึงใน วรวรรณ บุญล้อม, 2551) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นเนื่องจากความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร และมีความจงรักภักดี มีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร (Richard & Poster, 1983 อ้างถึงใน สุปรียา เตชะอศวนันท์, 2551) ได้ให้ความหมายว่า ความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานในฐานะเป็นพนักงาน เจ้าหน้าที่คนหนึ่งขององค์กรอย่างแน่วแน่ ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการลาออกเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นหรือโยกย้ายไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดย ชลียา ด่านทิพารักษ์ (2543, หน้า 15) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กร พิภพ วงษ์เงิน (2547, หน้า 38) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล เพื่อลดอัตราการลาป่วย ลาภิจ และลาออกจากงานให้น้อยลง และแรงจูงใจเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร ซึ่งมีผลให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ แรงจูงใจช่วยเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้บุคคลมีความพยายาม ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในงานที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบมั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการปฏิบัติงาน

ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเป็นสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ให้บริการ การศึกษาและผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้กับสังคมไทยเป็นระยะเวลายาวนานนับย้อนจาก การสถาปนาในนาม “วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา” วันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2518 เป็น วันที่พระราชบัญญัติ “วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา” ได้ถูกประกาศในราชกิจจานุเบกษาและมีผลบังคับใช้เพื่อผลิตครูอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรีให้การศึกษาทางด้านอาชีพทั้ง ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรีและประกาศนียบัตรชั้นสูงทำการวิจัยส่งเสริมการศึกษา ทางด้านวิชาชีพและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกเป็นมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ซึ่งได้รับการประกาศในราชกิจจานุเบกษาและมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา โดยในพระราชบัญญัติฉบับนี้ได้กำหนดให้รวมกลุ่มวิทยาเขตในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 4 วิทยาเขตและ 1 คณะตามมาตรา 65(3) ได้แก่วิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารวิทยาเขตอุเทนถวายวิทยาเขตบางพระวิทยาเขตจันทบุรีและคณะเกษตรศาสตร์บางพระพร้อมทั้งให้ยกฐานะขึ้น เป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกตามมาตรา 5(3) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออกจัดการศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรีและระดับต่ำกว่าปริญญาตรีในสาขาวิชาชีพต่างๆ กระจายอยู่ตามวิทยาเขตในสังกัดทั้ง 4 แห่งตามความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของแต่ละวิทยาเขตซึ่ง หน่วยงานแต่ละแห่งของมหาวิทยาลัยล้วนมีประวัติในการก่อตั้งและจัดการศึกษาด้านวิชาชีพ ไม่น้อยกว่า 50 ปี ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกจึงจัดเป็นมหาวิทยาลัยทางด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 1 ใน 15 แห่ง ที่จัดการศึกษาระดับปริญญาสาขาวิชาชีพ ด้วยความเชี่ยวชาญมาอย่างยาวนานแห่งหนึ่งของประเทศไทย

โดยมีคณะต่าง ๆ ที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลตะวันออก ดังนี้

1. คณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ
2. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
3. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
4. คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์
5. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร
6. คณะเทคโนโลยีสังคม
7. คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ

8. คณะศิลปศาสตร์
9. คณะสัตวแพทยศาสตร์
10. สถาบันเทคโนโลยีการบิน

ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจของมหาวิทยาลัยฯ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น จึงกำหนดให้มีหน่วยงานสนับสนุนดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดี
2. สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
3. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. สถาบันวิจัยและพัฒนา
5. สำนักงานวิทยาเขตจันทบุรี

วิทยาเขตบางพระ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระเดิมได้รับการจัดตั้งในนาม “วิทยาลัยเกษตรกรรมบางพระจังหวัดชลบุรี” พ.ศ. 2501 สังกัดกรมอาชีวศึกษาต่อมา พ.ศ. 2518 วิทยาลัยเกษตรกรรมบางพระได้โอนมาสังกัดวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาจัดตั้งคณะเกษตรศาสตร์ เพื่อดำเนินการจัดการศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) เกษตรศาสตร์ใน 4 สาขาวิชาเอก คือ พืชศาสตร์-พืชไร่ นา พืชศาสตร์-พืชสวน สัตวศาสตร์ และเกษตรศึกษ ขณะเดียวกันก็จัดการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีหลักสูตรประโยคครูมัธยมเกษตรกรรมในนามของวิทยาเขตเกษตรบางพระ จนถึงปีการศึกษา 2522 ในปี พ.ศ. 2532 วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานนามใหม่เป็น “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” และได้รับอนุมัติให้เปิดสอนหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิตวิชาเอกการบริหารธุรกิจเกษตรในปี พ.ศ. 2534 คณะเกษตรศาสตร์บางพระได้รับอนุมัติให้จัดการศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิตวิชาเอกวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การอาหาร วิชาเอกประมง และวิชาเอกวิทยาศาสตร์สุขภาพสัตว์เพิ่มขึ้นอีก 3 หลักสูตร ในปี พ.ศ. 2535 ได้รับอนุมัติให้จัดการศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิตวิชาเอกเทคโนโลยีชีวภาพ ในปี พ.ศ. 2540 ได้รับอนุมัติให้จัดการศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิตสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าระยะเวลาการศึกษาตลอดหลักสูตร 4 ปี ในปี พ.ศ. 2542 ได้รับอนุมัติให้จัดการศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิตสาขาผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเกษตร และสาขาเทคโนโลยีภูมิทัศน์ และได้เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกในปี พ.ศ. 2548 มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการงบประมาณ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีอธิการบดีเป็นผู้รับผิดชอบ ในฐานะหัวหน้าส่วนราชการเช่นเดียวกับ

อธิการบดีกรมต่าง ๆ โดยวิทยาเขตบางพระประกอบด้วย 3 คณะ ได้แก่ คณะเกษตรศาสตร์และ
 ทรัพยากรธรรมชาติ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 มีหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย ได้แก่ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
 สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันวิจัยและพัฒนาและสำนักงานอธิการบดี
 หน่วยงานระดับกองภายใต้สำนักงานอธิการบดีมี 5 กอง ได้แก่ กองกลาง กองคลัง กองนโยบาย
 และแผน กองบริหารงานบุคคล และกองพัฒนานักศึกษามีหน่วยงานจัดตั้งขึ้นภายในต่าง ๆ ได้แก่
 สถาบันเทคโนโลยีการบิน และคณะสัตวแพทยศาสตร์ ตั้งอยู่เลขที่ 43 หมู่ที่ 6 ตำบลบางพระอำเภอ
 ศรีราชาจังหวัดชลบุรี โทรศัพท์ 0-3835-8201-27 โทรสาร 0-3835-8201-27 ต่อ 8417 เว็บไซต์
 www.rmutto.ac.th มีเนื้อที่ทั้งหมด 680 ไร่ 1 งาน 98 ตารางวา ระยะทางห่างจากกรุงเทพมหานคร
 ประมาณ 110 กิโลเมตร

ข้อมูลการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจให้กับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย
 เทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยแยกออกเป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
 ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน ดังนี้

1. ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2)
 พ.ศ. 2551 และข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล
 สำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551

พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัย
 โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

หมวด 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ 17 ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ
 ความประพฤติ คุณภาพของผลงาน ปริมาณ ผลงานที่ปฏิบัติมา ความอดุสาหะ การรักษาวินัยและ
 จรรยาบรรณ และความเหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้น
 ค่าตอบแทน พัฒนาเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างแรงจูงใจให้การ
 ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ
 ทุกปีอย่างน้อยปีละสองครั้ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.บ.ม. กำหนด

หมวด 6 ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

ข้อ 20 อัตราค่าตอบแทนของพนักงานให้เป็นไปตามบัญชีค่าตอบแทนที่ ก.บ.ม. กำหนด

ข้อ 21 ก.บ.ม. อาจกำหนดให้พนักงานได้รับสิทธิประโยชน์อย่างหนึ่งอย่างใด
 ดังต่อไปนี้

(1) สิทธิเกี่ยวกับการลา

- (2) สิทธิในการได้รับค่าตอบแทนระหว่างลา
- (3) สิทธิในการได้รับค่าตอบแทนปฏิบัติงานนอกเวลางาน
- (4) ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง
- (5) ค่าเบี้ยประชุม
- (6) สิทธิอื่น ๆ ตามที่ ก.บ.ม. เห็นสมควร

ในกรณีที่เห็นสมควร ก.บ.ม. อาจกำหนดมาตรฐานทั่วไป เกี่ยวกับการกำหนดสิทธิประโยชน์ให้แก่พนักงานเพื่อให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติก็ได้

ข้อ 22 ให้ ก.บ.ม. พิจารณาบททวนอัตราค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงานตามข้อ 20 และข้อ 21 เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม เป็นธรรม และมีมาตรฐาน โดยคำนึงถึงค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนของเอกชน อัตราเงินเดือนของข้าราชการและฐานการคลังของประเทศ รวมทั้งปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

ข้อ 23 ให้พนักงานได้รับสิทธิประโยชน์ และมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ว่าด้วยการประกันสังคม

หมวด 7 วันทำงาน การลา และสวัสดิการ

ข้อ 24 วันเวลาทำงาน วันหยุดราชการประเพณี วันหยุดราชการประจำปีของพนักงาน ให้เป็นไปตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนดสำหรับข้าราชการ เว้นแต่พนักงานที่มีสัญญาจ้างเป็นพนักงานเพื่อทำงานเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะช่วงเวลา ให้เป็นไปตามสัญญาจ้างที่ ก.บ.ม. กำหนด

ข้อ 25 การลามีเจ็ดประเภท คือ

- (1) การลาป่วย
- (2) การลาคลอดบุตร
- (3) การลากิจส่วนตัว
- (4) การลาพักผ่อน
- (5) การลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์
- (6) การลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล
- (7) การลาไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยหลักเกณฑ์ วิธีการลา

ผู้มีอำนาจอนุญาตการลา และได้รับค่าตอบแทนระหว่างลา ให้เป็นไปตามที่ ก.บ.ม. กำหนด
ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยลูกจ้างประจำส่วนราชการ พ.ศ. 2537

ข้อ 4 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับแก่ลูกจ้างประจำของส่วนราชการที่ได้รับค่าจ้างจากเงินงบประมาณรายจ่าย

ข้อ 8 อัตราค่าจ้างลูกจ้างประจำให้เป็นไปตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข้อ 9 วันเวลาทำงาน วันหยุดราชการตามประเพณี วันหยุดราชการประจำปีของ ลูกจ้างประจำให้เป็นไปตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนดสำหรับข้าราชการพลเรือน

หมวด 3 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

ข้อ 22 ลูกจ้างประจำผู้ใดปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นลูกจ้างประจำ และปฏิบัติราชการ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับเป็นที่พึงพอใจของทางราชการ ถือว่าผู้นั้นมีความชอบ จะได้รับบำเหน็จความชอบซึ่งอาจเป็นคำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ รางวัล หรือการเลื่อนขั้นค่าจ้างตามควรแก่กรณี

ข้อ 23 การเลื่อนค่าจ้างลูกจ้างประจำ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพของงานที่ได้ปฏิบัติมา ความสามารถและความอุสาหะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาวินัยและการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นลูกจ้างประจำ ทั้งนี้ตามหลักและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

การเลื่อนขั้นค่าจ้างลูกจ้างประจำที่อยู่ในหลักเกณฑ์ตามวรรคหนึ่ง ให้อยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาที่จะพิจารณา

ในกรณีที่ไม่เลื่อนค่าจ้างประจำปีให้ลูกจ้างประจำผู้ใดให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ผู้นั้นทราบ พร้อมทั้งเหตุผลที่ไม่เลื่อนค่าจ้างให้

ข้อ 24 การเลื่อนค่าจ้างลูกจ้างประจำ ให้ดำเนินการตามข้อ 23 และให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามข้อ 13 เป็นผู้สั่งเลื่อน

ข้อ 25 การเลื่อนค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างประจำซึ่งถือแก่ความตาย เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นกรณีพิเศษเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำนาญ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข้อ 26 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาลูกจ้างประจำผู้อยู่ได้บังคับบัญชา เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทและหน้าที่ของลูกจ้างประจำ แนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นลูกจ้างประจำที่ดี และเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ลูกจ้างประจำผู้อยู่ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ 27 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการลูกจ้างประจำผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้นค่าจ้าง พัฒนาลูกจ้างประจำ และเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และมีหน้าที่เสริมสร้างแรงจูงใจให้ลูกจ้างประจำผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นลูกจ้างประจำ และปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิรนนท์ บรรจงภาค (2547) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร ใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 141 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .919 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test, F-test และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีเชฟเฟ

ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีแรงจูงใจในภายในมากเป็นอันดับที่ 1 โดยเฉพาะพบว่า แรงจูงใจระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ส่วนแรงจูงใจภายนอกมากเป็นอันดับที่ 2 โดยเฉพาะพบว่า แรงจูงใจระดับมากเป็นอันดับแรกคือ ตั้งใจทำงาน เพราะมีความสุขที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดี ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าบุคลากรที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จุฑามาศ แยมยลศรี (2549) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจำแนก อายุ การศึกษา สถานภาพตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และเงินเดือน เพื่อหาข้อเสนอแนะในการปรับปรุงส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม โดยกลุ่มที่นำมาศึกษา คือ บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม จำนวน 288 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ค่าความเชื่อมั่น = 0.81 และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมานวิเคราะห์ด้วย Z-test และ F-test ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมมีแรงจูงใจในด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยที่ ($\bar{X} = 2.99, SD = 0.65$) และปัจจัยค้ำจุนมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.01, SD = 0.85$) สำหรับการทดสอบสมมติฐานพบว่า อายุที่แตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนการศึกษาที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ทั้งด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่วนทางด้านปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้าน

นโยบาย การบริหารการปกครองบังคับบัญชา และด้านความมั่นคงในอาชีพ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ทางมหาวิทยาลัยควรปรับปรุงในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานพร้อมทั้งปรับปรุง ด้านเงินเดือนและสวัสดิการและความมั่นคงในอาชีพของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรให้เพิ่มขึ้น

ปรีชาพรณ ละเอียด (2550) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ รายได้/ ค่าตอบแทน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง จำนวน 5 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี และมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จำนวน 350 คน กำหนดตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิเป็นสัดส่วนจากประชากรทั้งหมด 1,733 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่างมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในชีวิต และด้านความคาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความคาดหวัง ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความสำเร็จในชีวิต อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาชีพ รายได้ ค่าตอบแทน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้ พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่างที่มีเพศต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ตำแหน่งวิชาชีพต่างกัน และรายได้ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในชีวิต และด้านความคาดหวัง โดยรวมแตกต่างกัน 2พนักงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่างที่มีอายุต่างกัน สถานภาพต่างกัน ระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน และสถานที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในชีวิต และ ด้านความคาดหวัง โดยรวมไม่แตกต่างกัน

สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี (2550) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือน ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ประจำปีการศึกษา 2549 จำนวน 163 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้วใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย t-test และ F-test (One-way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม อยู่ในระดับปานกลาง 10 ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ พบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความรับผิดชอบ พบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชาด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุนันทา อินทเจริญ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร เพื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันของบุคลากร ตามลักษณะส่วนบุคคล และหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพัน

ต่อองค์การของบุคลากร ศึกษาจากประชากรทั้งหมด จำนวน 106 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบเลือกตอบเป็นเครื่องมือ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ใช้ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์มีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก โดยมีความตั้งใจพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์การมากที่สุด รองลงมาคือ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การและมีความเชื่อพร้อมทั้งยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ พบว่า บุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความผูกพันมากกว่าช่วงอายุอื่น ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับสูงกว่า และบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่น้อยกว่า 1 ปี มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาในมากกว่า บุคลากรในสายงานประเภทพนักงานเงินรายได้ มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าสายงานในประเภทอื่น และรายได้ต่อเดือน พบว่าบุคลากรที่มีรายได้มากกว่า 40,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์การในระดับมากที่สุด ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวก โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ยกเว้นความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ระดับมากกับความผูกพันต่อองค์การ

ชาญวุฒิ บุญชม (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรโรงเรียนอิสลามสันติชน มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาถึงระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร โรงเรียนอิสลามสันติชน 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร โรงเรียนอิสลามสันติชน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถาม โดยเก็บข้อมูลจากประชากรจำนวน 109 คน ซึ่งเป็นบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียน และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test, F-test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการศึกษาพบว่า ในด้านระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การใน ภาพรวมได้พบว่าประชากรมีระดับความผูกพันอยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในตัวแปรด้านความหวังในอนาคตขององค์การ และค่าเฉลี่ยต่ำสุดในตัวแปรด้านการยอมรับเป้าหมายและนโยบายขององค์การ ปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันในองค์การ ได้แก่ ความแตกต่างของระดับตำแหน่งทำให้มีผูกพันต่อ

องค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วน ความแตกต่างทางด้านระดับ การศึกษาและระยะเวลาในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 ได้แก่ ความท้าทายของงาน ความก้าวหน้าของงาน ความมีอิสระในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สภาพแวดล้อมองค์กร และการกระจายอำนาจในองค์การ ปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์ต่อความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตัวแปร ที่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในองค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ความยากง่ายของ ความผูกพันในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

วรรษ อุทธา (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพ ในจังหวัดอุบลราชธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยการ อาชีพในจังหวัดอุบลราชธานี และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยการ อาชีพในจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการ ทำงาน และวิทยาลัยการอาชีพที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย กำหนดขนาดตามเกณฑ์จาก ตาราง Krejcie and Morgan จำนวน 127 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t-test และการทดสอบค่า F-test

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรวิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดอุบลราชธานี มีแรงจูงใจในการ ทำงานในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมาก ไปหาน้อยได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านนโยบายการบริหารงาน ตามลำดับ การเปรียบเทียบ แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน และวิทยาลัยการอาชีพในสังกัด พบว่า บุคลากร วิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดอุบลราชธานีในจังหวัดอุบลราชธานีที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษาและ ตำแหน่ง ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน และบุคลากรวิทยาลัย การอาชีพในจังหวัดอุบลราชธานี ที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานด้าน ความสำเร็จในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

2.3 บุคลากรวิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดอุบลราชธานีที่มีวิทยาลัยการอาชีพที่มีสังกัดต่างกัน

มีแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงานมีแรงจูงใจในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

กัลยา ศศคำลือ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ศึกษาแนวทางส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยและวิเคราะห์นโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงใช้เกณฑ์ร้อยละ 80 และการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 305 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .85 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบสมมติฐานใช้สถิติ Independent Sample t-test และสถิติ F-test ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe)

ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านฐานะและความมั่นคงของอาชีพ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ ตามลำดับ พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่อยู่อาศัย จำนวนสมาชิกในครอบครัวพึงพอใจ เวลาในการปฏิบัติงานต่อวันและจำนวนวันที่ปฏิบัติงานต่อสัปดาห์ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แนวทางส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยคือพนักงานมหาวิทยาลัยสามารถศึกษาต่อได้ (ปริญญาโท-เอก) บ้านพักให้มีเพียงพอ เพิ่มความมั่นคงให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย ควรให้ความเสมอภาคต่อพนักงานมหาวิทยาลัย ควรจัดหาสวัสดิการอื่น ๆ เพิ่มเติมให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีกฎระเบียบที่ชัดเจนให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูงควรนิเทศงานพนักงานมหาวิทยาลัยแบบกัลยาณมิตร การวิเคราะห์นโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยจะต้องให้ความสำคัญต่อพนักงานมหาวิทยาลัย โดยการบริหารงานต้องพัฒนาปรับเปลี่ยนโครงสร้างของงาน ให้มีความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติต่อพนักงานมหาวิทยาลัย การดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อพนักงาน

มหาวิทยาลัย การนิเทศงานพนักงานมหาวิทยาลัยโดยการชี้แนะในการทำงานจะก่อให้เกิดความ
 มั่นใจต่อวิชาชีพ เพราะนอกจากมหาวิทยาลัยจะสามารถชำระรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
 ให้คงอยู่ พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมีความรักองค์กรมุ่งมั่นปฏิบัติงานจะส่งผลให้
 การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หทัยรัตน์ บัณฑิตยารักษ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานของ
 บุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และ
 สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่
 ความต้องการสิ่งที่ทำหาย ความสนใจเพลิดเพลิน ความเป็นตัวของตัวเอง ความต้องการ
 มีความสามารถ ความมุ่งมั่น และเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจภายในของบุคลากรจำแนกตาม เพศ
 อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุงานและรายได้ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และ
 สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จำนวน 44 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง
 แบบเจาะจง (Purposive sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม
 เกี่ยวกับแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ความต้องการ
 สิ่งที่ทำหาย ความสนใจเพลิดเพลิน ความเป็นตัวของตัวเอง ความต้องการมีความสามารถ
 ความมุ่งมั่น แบบสอบถามเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) 5 ระดับ
 จำนวน 40 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบน
 มาตรฐาน (SD) และการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มีความสัมพันธ์กับ
 (Paired-samples test)

ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ด้านความ
 ต้องการสิ่งที่ทำหายโดยรวม อยู่ในระดับมาก ด้านความเป็นตัวของตัวเองโดยรวม อยู่ในระดับมาก
 ด้านความต้องการมีความสามารถโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความมุ่งมั่น โดยรวม อยู่ใน
 ระดับปานกลางและด้านความสนใจ-เพลิดเพลิน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์
 เปรียบเทียบความคิดเห็นของแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และ
 สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา
 ตำแหน่งงาน อายุงานและรายได้ พบว่า ความต้องการการสิ่งที่ทำหาย คะแนนค่าเฉลี่ยมากที่สุด
 ได้แก่ ความรู้สึกที่ประสบความสำเร็จจากการทำงานมีคุณค่ามากกว่าการได้รับรางวัลเกียรติยศ

ตารางที่ 2-1 สกัคตัวแปรอิสระจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ														ตัวแปรตาม
	ปี พ.ศ.	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน	รายได้/เงินเดือน	สถานภาพ	ตำแหน่งงาน	สถานที่ปฏิบัติงาน	ที่อยู่อาศัย	จำนวนสมาชิกที่รับผิดชอบดูแล	จำนวนชั่วโมงในการปฏิบัติงาน	จำนวนวันที่ปฏิบัติงาน/สัปดาห์		
จirnันท์ บรรจงภาค	2547	X	X	X	√	X	-	-	-	-	-	-	-	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	
จุฑามาศ เข้มขลศรี	2549	-	√	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	
ปรีชาพรรณ ละอองนวล	2550	√	X	√	X	√	X	√	X	-	-	-	-	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	
สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี	2550	-	-	X	-	X	-	X	-	-	-	-	-	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	
สุนันทา อินทเจริญ	2551	-	√	√	√	√	-	√	-	-	-	-	-	ความผูกพันต่อองค์กร	
ชาญวุฒิ บุญชม	2553	X	-	√	√	-	X	√	-	-	-	-	-	ความผูกพันต่อองค์กร	
ววรรษ ยุทธา	2553	X	X	X	√	-	-	X	√	-	-	-	-	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	
กัลยา ยศคำลือ	2553	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X	X	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ													ตัวแปรตาม
	ปี พ.ศ.	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน	รายได้/เงินเดือน	สถานภาพ	ตำแหน่งงาน	สถานที่ปฏิบัติงาน	ที่อยู่อาศัย	จำนวนสมาชิกที่รับผิดชอบดูแล	จำนวนชั่วโมงในการปฏิบัติงาน	จำนวนวันที่ปฏิบัติงาน/สัปดาห์	
หทัยรัตน์ บัณฑิตยารักษ์	2553	X	X	X	X	X	-	X	-	-	-	-	-	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ฉัตรปารี อยู่เย็น	2555	√	√	√	√	-	-	√	√	-	-	-	-	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
		√	√	√	√	-	-	√	√	-	-	-	-	ความผูกพันต่อองค์กร

- √ แตกต่าง/ มีความสัมพันธ์กัน
- X ไม่แตกต่าง/ ไม่มีความสัมพันธ์กัน
- ไม่ได้ศึกษา

ตารางที่ 2-2 สรุปตัวแปรอิสระที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ	ที่มา
1. เพศ	- ปรีชาพรรณ ละอองนวล (2550) - นัศรปารี อยู่เย็น (2555)
2. อายุ	- จุฑามาศ แยมยลศรี (2549) - นัศรปารี อยู่เย็น (2555)
3. ระดับการศึกษา	- จุฑามาศ แยมยลศรี (2549) - ปรีชาพรรณ ละอองนวล (2550) - นัศรปารี อยู่เย็น (2555)
4. สถานภาพ	- จุฑามาศ แยมยลศรี (2549)
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	- จิรนนท์ บรรจงภาค (2547) - จุฑามาศ แยมยลศรี (2549) - วรรัช อุทธา (2553) - นัศรปารี อยู่เย็น (2555)
6. รายได้	- จุฑามาศ แยมยลศรี (2549) - ปรีชาพรรณ ละอองนวล (2550)
7. ตำแหน่งงาน	- จุฑามาศ แยมยลศรี (2549) - ปรีชาพรรณ ละอองนวล (2550) - นัศรปารี อยู่เย็น (2555)

ตารางที่ 2-3 ที่ตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ	ที่มา
1. เพศ	<ul style="list-style-type: none"> - Steers and Porter (1991 อ้างถึงใน รุจิ อุตศิลป์ศักดิ์, 2546) - Barse (1984 อ้างถึงใน สุปรียา เตชะอศวนันท์, 2551) - นัทรปารี อยู่เย็น (2555)
2. อายุ	<ul style="list-style-type: none"> - Steers and Porter (1991 อ้างถึงใน รุจิ อุตศิลป์ศักดิ์, 2546) - Allen and Meyer (1990, pp. 8-18 อ้างถึงใน ณรารัตน์ แป้นเมือง, 2550, หน้า 18-19) - Barse (1984 อ้างถึงใน สุปรียา เตชะอศวนันท์, 2551) - นัทรปารี อยู่เย็น (2555) - สุนันทา อินทเจริญ (2551)
3. ระดับการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - Steers and Porter (1991 อ้างถึงใน รุจิ อุตศิลป์ศักดิ์, 2546) - Barse (1984 อ้างถึงใน สุปรียา เตชะอศวนันท์, 2551) - ชาญวุฒิ บุญชม (2553) - นัทรปารี อยู่เย็น (2555) - สุนันทา อินทเจริญ (2551)
4. สถานภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - Steers and Porter (1991 อ้างถึงใน รุจิ อุตศิลป์ศักดิ์, 2546)
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - Steers and Porter (1991 อ้างถึงใน รุจิ อุตศิลป์ศักดิ์, 2546) - ชาญวุฒิ บุญชม (2553)

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ที่มา
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (ต่อ)	- Allen and Meyer (1990 pp. 8-18 อ้างถึงใน ณรรักษ์ เป็นเมือง, 2550, หน้า 18-19) - สุนันทา อินทเจริญ (2551) - ฉัตรปารี อยู่เย็น (2555)
6. รายได้	- Barse (1984 อ้างถึงใน สุปรียา เตชะอศวนันท์, 2551) - สุนันทา อินทเจริญ (2551)
7. ตำแหน่งงาน	- ชาญวุฒิ บุญชม (2553) - ฉัตรปารี อยู่เย็น (2555) - สุนันทา อินทเจริญ (2551)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวมข้อมูล จากหนังสือ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ประชากรในการศึกษา
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรในการวิจัย

ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยเรื่องแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ คือบุคลากรสายสนับสนุน ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน จำนวน 325 คน (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ, 2557) ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 1 ฉบับ โดยยึดตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีคำถามจำนวน 7 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ และตำแหน่งงาน และเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open ended) จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งศึกษาตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's two-factors theory) โดยมีคำถามจำนวน 41 ข้อ มีทั้งข้อคำถามเชิงบวกและเชิงลบ ได้แก่

ตารางที่ 3-1 คำถามเชิงบวกและเชิงลบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ข้อคำถามเชิงบวก	ข้อคำถามเชิงลบ
1. ปัจจัยจูงใจ มีข้อคำถามจำนวน 21 ข้อ จำแนกออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้		
1.1 ด้านความสำเร็จของงาน	1, 4, 3	2
1.2 ด้านการยอมรับนับถือ	5, 6, 7, 8, 9	-
1.3 ด้านลักษณะของงาน	10, 11, 12, 13	-
1.4 ด้านความรับผิดชอบ	14, 15, 16, 17	-
1.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	18, 19, 20, 21	-
2. ปัจจัยก้ำจุน มีข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ จำแนกออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้		
2.1 ด้านนโยบายและการบริหาร	22, 23, 24, 25	-
2.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา	26, 27, 28, 29	-
2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	30, 31, 32, 33	-
2.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	34, 35, 36, 37	-
2.5 ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ	38, 39, 40, 41	-

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยมีข้อความให้เลือก 4 ระดับ คือ มากที่สุด มาก น้อย และน้อยที่สุด มีเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละข้อ ดังนี้

ระดับ		ข้อคำถามเชิงบวก	ข้อคำถามเชิงลบ
มากที่สุด	ให้คะแนน	4	1
มาก	ให้คะแนน	3	2
น้อย	ให้คะแนน	2	3
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1	4

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร ได้ให้แบบสอบถามของ Allen and Mayer โดยมีข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ มีทั้งข้อคำถามเชิงบวก และเชิงลบ ได้แก่

ตารางที่ 3-2 ข้อคำถามเชิงบวกและเชิงลบของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน

ความผูกพันต่อองค์กร	ข้อคำถามเชิงบวก	ข้อคำถามเชิงลบ
1. ความผูกพันต่อองค์กร มีข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ		
1.1 ความผูกพันด้านจิตใจ	1, 2, 5	3, 4, 6
1.2 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	7, 8, 9, 10, 11, 12	-
1.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	13, 14, 15, 16, 17, 18	-

อย่างไรก็ตามได้ปรับมาตรวัดของ Meyer and Allen (1991 อ้างถึงใน พิจิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2552, หน้า 237-239) จากการแบ่งเป็นช่วง 7 คะแนน ให้เป็น 4 คะแนน ดังนี้ คือ มากที่สุด มาก น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 2 กลุ่ม คือ ข้อคำถามเชิงบวก และข้อคำถามเชิงลบ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละข้อ ดังนี้

ระดับ		ข้อคำถามเชิงบวก	ข้อคำถามเชิงลบ
มากที่สุด	ให้คะแนน	4	1
มาก	ให้คะแนน	3	2
น้อย	ให้คะแนน	2	3
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1	4

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น โดยมีขั้นตอน ในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และกำหนดนิยามศัพท์เพื่อสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา
3. ศึกษาการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร และงานวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ
4. สร้างแบบสอบถามที่มีเนื้อหาครอบคลุมตามนิยามศัพท์ และตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตามเนื้อหา (Content validity) ความเหมาะสมของข้อคำถาม ความสมบูรณ์ของเนื้อหา เพื่อตรวจสอบให้เหมาะสม กระชับ ชัดเจน และเข้าใจง่ายสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งได้แก่

- 5.1 ดร.กฤษเชต ไกรवास อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
- 5.2 ดร.สรรลภ สงวนดีกุล อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออก วิทยาเขตบางพระ
- 5.3 รศ.สุชาติ ชัยวรกุล อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

ตรวจสอบความเที่ยงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

6. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรกลุ่มที่มีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษาจริง จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) แบบ Cronbach alpha ได้ค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

6.1 ปัจจัยจูงใจในภาพรวม	Cronbach Alpha	= .854
6.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน	Cronbach Alpha	= .758
6.1.2 ด้านการยอมรับนับถือ	Cronbach alpha	= .770

6.1.3 ด้านลักษณะของงาน	Cronbach alpha	= .798
6.1.4 ด้านความรับผิดชอบ	Cronbach alpha	= .601
6.1.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	Cronbach alpha	= .900
6.2 ปัจจัยค้ำจุนในภาพรวม	Cronbach alpha	= .888
6.2.1 ด้านนโยบายและการบริหาร	Cronbach alpha	= .816
6.2.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา	Cronbach alpha	= .930
6.2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	Cronbach alpha	= .735
2.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	Cronbach alpha	= .922
2.5 ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับคุณ	Cronbach alpha	= .761
6.3 ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวม		
	Cronbach alpha	= .711
6.3.1 ความผูกพันด้านจิตใจ	Cronbach alpha	= .722
6.3.2 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	Cronbach alpha	= .708
6.3.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	Cronbach alpha	= .729

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามให้แก่บุคลากรซึ่งเป็นประชากรทั้งหมด จำนวน 325 คน โดยผ่านทางหัวหน้างานแต่ละหน่วยงาน กำหนดให้ส่งแบบสอบถามคืนภายใน 7 วัน ผู้วิจัยสามารถติดตามแบบสอบถามกลับมาทั้งหมด หลังจากได้รวบรวมแบบสอบถามคืนครบจำนวนตามที่กำหนดแล้ว จึงได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติโดยคอมพิวเตอร์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามหลังจากที่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา
2. บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัสลงในแบบบันทึกข้อมูลและเครื่องคอมพิวเตอร์
3. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์
4. ประมวลผลข้อมูลตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ และตำแหน่งงาน ใช้ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สายสนับสนุน ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

3. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สายสนับสนุน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ และตำแหน่งงาน วิเคราะห์โดยใช้สถิติการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Compare mean)

4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สายสนับสนุน ใช้ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient analysis) ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

เกณฑ์การแปลผล

เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยการหา ค่าความกว้างของชั้นหรือระดับเพื่อกำหนดค่าคะแนนเป็น 4 ระดับ คือ มากที่สุด มาก น้อย และ น้อยที่สุด โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

สูตรการหาค่าอันตรภาคชั้น

$$\begin{aligned} \text{พิสัย} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4 - 1}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจึงสามารถนำมากำหนดคะแนนเฉลี่ยของแต่ละระดับ แล้วนำมาแปลความหมายและสรุปผลตามเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กร ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 3.26-4.00 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน/ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.25 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน/ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 1.76-2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน/ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.75 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน/ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าระดับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร (บุญธรรม กิจปริดาปริสุทธิ, 2547, หน้า 462)

ค่า r = มากกว่า 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับมาก

ค่า r = 0.30- 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ค่า r = ต่ำกว่า 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ เป็นการวิจัยปริมาณใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด คือบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ รวม 325 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมทางสถิติและนำเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ไว้เป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุน

ตารางที่ 4-1 จำนวน ร้อยละ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป (N = 325)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	93	28.62
หญิง	232	71.38
อายุ		
ไม่เกิน 20 ปี	2	0.62
21-30 ปี	144	44.31
31-40 ปี	98	30.15
41-50 ปี	59	18.15
51-60 ปี	22	6.77
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	118	36.31
ปริญญาตรี	201	61.85
ปริญญาโท	6	1.85
สถานภาพสมรส		
โสด	179	55.08
สมรส	125	38.46
หย่าร้าง/ หม้าย	21	6.46
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
1-5 ปี	150	46.15
6-10 ปี	110	33.85
11-15 ปี	23	7.08
16-20 ปี	20	6.15
21 ปีขึ้นไป	22	6.77

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
รายได้ต่อเดือน		
ไม่เกิน 12,000 บาท	59	18.15
12,001-15,000 บาท	131	40.31
15,001-20,000 บาท	61	18.77
20,001 บาทขึ้นไป	74	22.77
ตำแหน่งงาน		
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	9	2.77
พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา	93	28.62
พนักงานราชการ	11	3.38
ลูกจ้างประจำ	20	6.15
ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	192	59.08

จากตารางที่ 4-1 จำนวนร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จำนวน 325 คน จำแนกตามข้อมูลทั่วไปซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

บุคลากรส่วนใหญ่พบว่าเป็นเพศหญิง ร้อยละ 71.38 มีอายุ 21-30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.31 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 30.15 และมีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 18.15 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 61.85 รองลงมาคือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 36.31 และระดับปริญญาโท ร้อยละ 1.85 มากกว่าครึ่งมีสถานภาพโสด ร้อยละ 55.08 รองลงมาคือ สมรส ร้อยละ 38.46 และ หย่าร้าง/ หม้าย ร้อยละ 6.46 มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 46.15 รองลงมาคือ อายุงาน 6-10 ปี ร้อยละ 33.38 และอายุงาน 11-15 ปี ร้อยละ 7.08 บุคลากร ร้อยละ 40.31 มีเงินเดือน 21,000-15,000 บาท รองลงมาคือ 20,001 บาทขึ้นไป ร้อยละ 22.77 และเงินเดือน 15,001-20,000 บาท ร้อยละ 18.77 เป็นลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน ร้อยละ 59.08 รองลงมาเป็นพนักงานในร้อยละ 28.62 และลูกจ้างประจำ ร้อยละ 6.15 ร้อยละ 3.38 และน้อยที่สุดคือข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ร้อยละ 2.77

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

ตารางที่ 4-2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุน โดยรวมและรายด้าน (N = 325)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	μ	σ	แปลความ
ปัจจัยจูงใจ			
1. ด้านความสำเร็จของงาน	2.91	0.40	มาก
2. ด้านการยอมรับนับถือ	2.91	0.50	มาก
3. ด้านลักษณะของงาน	2.93	0.55	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	2.97	0.54	มาก
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	2.74	0.65	มาก
ปัจจัยก้ำจุน			
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	2.72	0.65	มาก
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	2.77	0.74	มาก
8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	2.97	0.52	มาก
9. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.75	0.69	มาก
10. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ	2.40	0.70	น้อย
ภาพรวม	2.81	0.42	มาก

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ในภาพรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.81$, $\sigma = 0.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกรายด้านยกเว้นด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับที่อยู่ระดับน้อยและพบว่าบุคลากรมีแรงจูงใจ ด้านความรับผิดชอบมากที่สุด ($\mu = 2.97$, $\sigma = 0.54$) และรองลงมาคือสูงสุดด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\mu = 2.97$, $\sigma = 0.52$) และด้านลักษณะของงาน ($\mu = 2.93$, $\sigma = 0.55$)

ตารางที่ 4-3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน (N = 325)

ด้านความสำเร็จของงาน	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	แปล ความ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ผลการปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จตามที่ คาดหวังไว้	1 (0.31)	48 (14.77)	218 (67.08)	58 (17.85)	3.02	0.58	มาก
2. บ่อยครั้งไม่สามารถ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการ ปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้*	31 (9.54)	106 (32.62)	150 (46.15)	38 (11.69)	2.40	0.82	น้อย
3. มีความภาคภูมิใจในงาน ที่ปฏิบัติงานประสบ ผลสำเร็จ	1 (0.31)	40 (12.31)	177 (54.46)	107 (32.92)	3.20	0.65	มาก
4. ผลการปฏิบัติงานในแต่ละ เรื่องมีคุณภาพอยู่เสมอ	1 (0.31)	53 (16.31)	211 (64.92)	60 (18.46)	3.02	0.60	มาก
ภาพรวม					2.91	0.40	มาก

* คำถามเชิงลบ

จากตารางที่ 4-3 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.91$, $\sigma = 0.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า
บุคลากรส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จมากที่สุด ($\mu = 3.20$,
 $\sigma = 0.65$) รองลงมาคือ ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ($\mu = 3.02$, $\sigma = 0.58$)
และผลการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องมีคุณภาพอยู่เสมอ ($\mu = 3.02$, $\sigma = 0.60$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ (N = 325)

ด้านการยอมรับนับถือ	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	แปล ความ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ผู้บังคับบัญชายอมรับใน ความรู้ความสามารถ	2 (0.62)	59 (18.15)	214 (65.85)	60 (15.38)	2.96	0.60	มาก
2. เพื่อนร่วมงานยอมรับ เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ	2 (0.62)	47 (14.46)	223 (68.62)	53 (16.31)	3.01	0.58	มาก
3. ได้รับคำชมเชยจาก ผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอว่ามี ส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของ งานในหน่วยงาน	10 (3.08)	83 (25.54)	191 (58.77)	41 (12.62)	2.81	0.69	มาก
4. องค์กรแสดงให้เห็นว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มี คุณค่า	3 (0.92)	95 (29.23)	169 (52.00)	58 (17.85)	2.87	0.70	มาก
5. ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะได้รับการยอมรับ จากเพื่อนร่วมงาน	2 (0.62)	78 (24.00)	197 (60.62)	48 (14.77)	2.90	0.63	มาก
ภาพรวม					2.91	0.50	มาก

จากตารางที่ 4-4 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.91$, $\sigma = 0.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่เพื่อนร่วมงานยอมรับเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ สูงสุด ($\mu = 3.01$, $\sigma = 0.58$) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชายอมรับในความรู้ความสามารถ ($\mu = 2.96$, $\sigma = 0.60$) และความคิดเห็นข้อเสนอแนะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ($\mu = 2.90$, $\sigma = 0.63$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงาน (N = 325)

ด้านลักษณะของงาน	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	แปล ความ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. งานที่ปฏิบัติอยู่ท้าทาย และส่งเสริมให้เกิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	7 (2.15)	79 (24.31)	175 (53.83)	64 (19.69)	2.91	0.72	มาก
2. ลักษณะของงานที่ รับผิดชอบอยู่ตรงกับความ สนใจ	7 (2.15)	48 (14.77)	208 (64.00)	62 (19.08)	3.00	0.65	มาก
3. งานที่รับผิดชอบอยู่ เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ	4 (1.23)	54 (16.62)	215 (66.15)	52 (16.00)	2.97	0.61	มาก
4. ลักษณะของงานที่ รับผิดชอบอยู่มีการแบ่ง ของข่ายงานที่ชัดเจน	14 (4.31)	78 (24.00)	185 (56.90)	48 (14.77)	2.82	0.73	มาก
ภาพรวม					2.93	0.55	มาก

จากตารางที่ 4-5 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะ
ของงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.93$, $\sigma = 0.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากร มีลักษณะ
ของงานที่รับผิดชอบอยู่ตรงกับความสนใจ สูงสุด ($\mu = 3.00$, $\sigma = 0.65$) รองลงมาคือ
งานที่รับผิดชอบอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ($\mu = 2.97$, $\sigma = 0.61$) และงานที่ปฏิบัติอยู่
ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\mu = 2.91$, $\sigma = 0.72$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ปัจจัยจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ (N = 325)

ด้านความรับผิดชอบ	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	แปลความ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. มีอิสระในการ ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ หรือที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มที่	4 (1.23)	72 (22.15)	165 (50.77)	84 (25.85)	3.01	0.73	มาก
2. ได้รับมอบหมายให้ รับผิดชอบงานใหม่เสมอ	6 (1.85)	75 (23.08)	185 (56.92)	59 (18.15)	2.91	0.69	มาก
3. ได้รับมอบหมายให้มี อำนาจในการตัดสินใจใน การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	7 (2.15)	82 (25.23)	178 (54.77)	58 (17.85)	2.88	0.71	มาก
4. ปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายทันตามเวลาที่ กำหนด	6 (1.85)	44 (13.54)	199 (61.23)	76 (23.38)	3.06	0.66	มาก
ภาพรวม					2.97	0.54	มาก

จากตารางที่ 4-6 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.97$, $\sigma = 0.54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า
บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทันตามเวลาที่กำหนด สูงสุด ($\mu = 3.06$, $\sigma = 0.66$) รองลงมา
คือ มีอิสระในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ หรือที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ($\mu = 3.01$, $\sigma = 0.73$)
และได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่เสมอ ($\mu = 2.91$, $\sigma = 0.69$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (N = 325)

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	แปล ความ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. งานในหน้าที่ทำให้มีโอกาสที่จะ เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	30 (9.23)	95 (29.23)	151 (46.46)	49 (15.08)	2.67	0.84	มาก
2. องค์กรมีเกณฑ์ความยุติธรรมใน การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน	30 (9.23)	68 (20.92)	178 (54.77)	49 (15.08)	2.76	0.82	มาก
3. ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชาในการฝึกอบรม และ ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์	12 (3.69)	89 (27.38)	164 (50.46)	60 (18.46)	2.84	0.76	มาก
4. ได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชาให้ศึกษาต่อในระดับที่ สูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ	26 (8.00)	93 (28.62)	156 (48.00)	50 (15.38)	2.71	0.82	มาก
ภาพรวม					2.74	0.65	มาก

จากตารางที่ 4-7 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.74$, $\sigma = 0.65$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อพบว่า บุคลากรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการฝึกอบรม
และศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ สูงสุด ($\mu = 2.84$, $\sigma = 0.76$) รองลงมาคือ
องค์กรมีเกณฑ์ความยุติธรรมในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ($\mu = 2.76$, $\sigma = 0.82$) และได้รับ
การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ
($\mu = 2.71$, $\sigma = 0.82$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหาร (N = 325)

ด้านนโยบายและการบริหาร	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	แปลความ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. นโยบาย แผนงาน และแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการบังคับบัญชาที่จัดไว้อย่างมีความชัดเจน และง่ายต่อการปฏิบัติ	12 (3.69)	91 (28.00)	177 (54.46)	45 (13.85)	2.7 8	0.72	มาก
2. นโยบายการบริหารของหน่วยงานง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ	13 (4.00)	99 (30.46)	172 (52.92)	41 (12.62)	2.7 4	0.72	มาก
3. หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องและเหมาะสม	23 (7.08)	93 (28.62)	168 (51.69)	41 (12.62)	2.7 0	0.78	มาก
4. หน่วยงานมีการสั่งการและมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน	23 (7.08)	105 (32.31)	157 (48.31)	40 (12.31)	2.6 6	0.78	มาก
ภาพรวม					2.72	0.65	มาก

จากตารางที่ 4-8 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบาย และการบริหาร อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.72$, $\sigma = 0.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากร มีนโยบาย แผนงาน และแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีการบังคับบัญชาที่จัดไว้ อย่างมีความชัดเจน และง่ายต่อการปฏิบัติ สูงสุด ($\mu = 2.78$, $\sigma = 0.72$) รองลงมาคือ นโยบายการบริหารของหน่วยงานง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ($\mu = 2.74$, $\sigma = 0.72$) และหน่วยงานมี สายการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องและเหมาะสม ($\mu = 2.70$, $\sigma = 0.78$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ปัจจัยคำจูง ด้านการปกครองบังคับบัญชา (N = 325)

ด้านการปกครองบังคับ บัญชา	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	แปล ความ
	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ผู้บังคับบัญชามี ความสามารถในการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ภายใน หน่วยงาน	28 (8.62)	77 (23.69)	164 (50.46)	56 (17.23)	2.76	0.84	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็น ผู้นำที่ดีโดยจะเข้ามา รับผิดชอบและแก้ไขในสิ่งที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดพลาด	31 (9.54)	104 (32.00)	133 (40.92)	57 (17.54)	2.66	0.88	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาให้อิสระใน การปฏิบัติงาน	15 (4.62)	88 (27.08)	149 (45.85)	73 (22.46)	2.87	0.81	มาก
4. ผู้บังคับบัญชาให้ความ ยุติธรรมในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา	24 (7.38)	79 (24.31)	164 (50.46)	58 (17.85)	2.79	0.82	มาก
ภาพรวม					2.77	0.74	มาก

จากตารางที่ 4-9 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.77$, $\sigma = 0.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า
ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการปฏิบัติงาน สูงสุด ($\mu = 2.87$, $\sigma = 0.81$) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชา
ให้ความยุติธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ($\mu = 2.79$, $\sigma = 0.74$) และผู้บังคับบัญชา
มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ($\mu = 2.76$, $\sigma = 0.84$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค้ำจุน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (N = 325)

ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	แปล ความ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ได้รับความไว้วางใจใน การปฏิบัติงานจาก ผู้บังคับบัญชา และเพื่อน ร่วมงานเป็นอย่างดี	7 (2.15)	55 (16.92)	206 (63.38)	57 (17.54)	2.96	0.66	มาก
2. ในหน่วยงานมีความเป็น กันเองระหว่าง ผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชา	5 (1.54)	58 (17.85)	203 (62.46)	59 (18.15)	2.97	0.65	มาก
3. เพื่อนร่วมงานมีความ สามัคคีและความร่วมมือใน การปฏิบัติงาน	5 (1.54)	52 (16.00)	211 (64.92)	57 (17.54)	2.98	0.63	มาก
4. บุคลากรในหน่วยงานมี การทำงานเป็นทีม	9 (2.77)	63 (19.38)	197 (60.62)	56 (17.23)	2.92	0.69	มาก
ภาพรวม					2.97	0.52	มาก

จากตารางที่ 4-10 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.97$, $\sigma = 0.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน สูงสุด ($\mu = 2.98$, $\sigma = 0.63$) รองลงมาคือ ในหน่วยงานมีความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ($\mu = 2.97$, $\sigma = 0.65$) และได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นอย่างดี ($\mu = 2.96$, $\sigma = 0.66$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ปัจจัยค้ำจุน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (N = 325)

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	แปล ความ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. หน่วยงานมีอาคาร สถานที่และห้องปฏิบัติงาน ที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน	20 (6.15)	102 (31.38)	153 (47.08)	50 (15.38)	2.72	0.80	มาก
2. หน่วยงานมีเครื่องมือ อุปกรณ์สำหรับการ ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และพร้อมใช้งาน	16 (4.92)	116 (35.69)	143 (44.00)	50 (15.38)	2.70	0.79	มาก
3. หน่วยงานมีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เครื่อง คอมพิวเตอร์ พร้อมใช้ ในการปฏิบัติงาน	14 (4.31)	103 (31.69)	150 (46.15)	58 (17.85)	2.78	0.79	มาก
4. หน่วยงานมีการจัดห้อง ทำงานเพื่ออำนวยความสะดวก ต่อการปฏิบัติงาน	16 (4.92)	87 (26.77)	170 (52.31)	52 (16.00)	2.79	0.76	มาก
ภาพรวม					2.75	0.69	มาก

จากตารางที่ 4-11 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.75$, $\sigma = 0.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า หน่วยงานมีการจัดห้องทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน สูงสุด ($\mu = 2.79$,
 $\sigma = 0.76$) รองลงมาคือ หน่วยงานมีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ พร้อมใช้ในการ
ปฏิบัติงาน ($\mu = 2.78$, $\sigma = 0.79$) และหน่วยงานมีอาคารสถานที่และห้องปฏิบัติงานที่เพียงพอ
ในการปฏิบัติงาน ($\mu = 2.72$, $\sigma = 0.80$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค้ำจุน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (N = 325)

ด้านเงินเดือนและ ผลประโยชน์เกื้อกูล	ระดับแรงจูงใจ				μ	σ	แปล ความ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสม กับปริมาณงานและความ รับผิดชอบ	26 (8.00)	99 (30.46)	181 (55.69)	19 (5.85)	2.59	0.72	มาก
2. เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอ กับการดำรงชีวิตในสภาพ เศรษฐกิจปัจจุบัน	55 (16.92)	123 (37.85)	123 (37.85)	24 (7.38)	2.36	0.85	น้อย
3. ค่าตอบแทนการ ปฏิบัติงานนอกเวลา ราชการ (เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง และค่า OT) ที่ได้รับมีความ เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	50 (15.38)	130 (40.00)	125 (38.46)	20 (6.15)	2.35	0.81	น้อย
4. สวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับ จากหน่วยงานอย่างเต็มที่	66 (20.31)	120 (36.92)	117 (36.00)	22 (6.77)	2.29	0.87	น้อย
ภาพรวม					2.40	0.70	น้อย

จากตารางที่ 4-12 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล อยู่ในระดับน้อย ($\mu = 2.40$, $\sigma = 0.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรมีเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ สูงสุด ($\mu = 2.59$, $\sigma = 0.72$) รองลงมาคือ เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอกับการดำรงชีวิตในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ($\mu = 2.36$, $\sigma = 0.85$) ตามลำดับ

**ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ**

ตารางที่ 4-13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของ
บุคลากรสายสนับสนุน (N = 325)

ความผูกพัน	μ	σ	แปลความหมาย
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	2.68	0.39	มาก
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	2.62	0.58	มาก
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	2.70	0.55	มาก
ภาพรวม	2.67	0.38	มาก

จากตารางที่ 4-13 พบว่าในภาพรวมของบุคลากรสายสนับสนุน ความผูกพันต่อองค์กร
อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.67, \sigma = 0.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรสายสนับสนุน
มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีความผูกพันด้านบรรทัดฐานสูงสุด
($\mu = 2.70, \sigma = 0.55$) รองลงมาคือ ความผูกพันด้านจิตใจ ($\mu = 2.68, \sigma = 0.39$) และความผูกพัน
ด้านการคงอยู่กับองค์กร ($\mu = 2.65, \sigma = 0.58$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ความผูกพันด้านจิตใจ (N = 325)

ความผูกพันด้านจิตใจ	ระดับความผูกพัน				μ	σ	แปลความ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ยินดีที่จะทำงานอยู่กับองค์กรไปตลอดชีวิตการทำงาน	24 (7.38)	74 (22.77)	162 (49.85)	65 (20.00)	2.82	0.83	มาก
2. รู้สึกว่าปัญหาที่องค์กรประสบอยู่คือปัญหาของตัวเองเช่นกัน	25 (7.69)	95 (29.23)	174 (53.54)	31 (9.54)	2.65	0.76	มาก
3. บุคลากรไม่ได้มีความรู้สึก ว่าองค์กรนี้เป็นเหมือนครอบครัวของตัวเอง*	42 (12.92)	127 (39.08)	120 (36.92)	36 (11.08)	2.54	0.85	มาก
4. บุคลากรไม่ได้มีความรู้สึก “ผูกพันทางใจ” ต่อองค์กรนี้*	52 (16.00)	125 (38.46)	120 (36.92)	28 (8.62)	2.62	0.85	มาก
5. องค์กรนี้มีความหมายเป็นอย่างมาก	10 (3.08)	78 (24.00)	180 (55.38)	57 (17.54)	2.87	0.72	มาก
6. ไม่ได้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร*	50 (15.38)	122 (37.54)	116 (35.69)	37 (11.38)	2.57	0.88	มาก
ภาพรวม					2.68	0.39	มาก

* คำถามเชิงลบ

จากตารางที่ 4-14 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันด้านจิตใจ อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.68, \sigma = 0.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรนี้มีความหมายเป็นอย่างมากที่สุด ($\mu = 2.87, \sigma = 0.72$) รองลงมาคือ ยินดีที่จะทำงานอยู่กับองค์กรไปตลอดชีวิตการทำงาน ($\mu = 2.82, \sigma = 0.83$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (N = 325)

ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	ระดับความผูกพัน				μ	σ	แปลความ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ตัดสินใจยากมากที่จะลาออกจากองค์กรในเวลานี้ถึงแม้ว่าต้องการจะลาออก	21 (6.46)	86 (26.46)	162 (49.85)	56 (17.23)	2.78	0.81	มาก
2. หากตัดสินใจลาออกจากองค์กรในตอนนี้จะทำให้เกิดผลกระทบต่อชีวิตเป็นอย่างมาก	13 (4.00)	91 (28.00)	155 (47.69)	66 (20.31)	2.84	0.79	มาก
3. ตอนนี้มีความรู้สึกที่ต้องทำงานกับองค์กรนี้เพราะความจำเป็น	30 (9.23)	134 (41.23)	120 (36.92)	41 (12.62)	2.53	0.83	มาก
4. เชื่อว่าโอกาสที่จะได้งานใหม่มีน้อยมากหากลาออกจากองค์กรนี้	33 (10.15)	110 (33.85)	146 (44.92)	36 (11.08)	2.57	0.82	มาก
5. ความเกรงกลัวต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นหากออกจากงาน โดยที่ยังไม่มีทางเลือกใหม่	27 (8.31)	96 (29.54)	142 (43.69)	60 (18.46)	2.72	0.86	มาก
6. เหตุผลหลักที่ตัดสินใจทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปก็คือองค์กรอื่นไม่สามารถได้ผลตอบแทนได้เท่ากับหน่วยงานนี้	68 (20.92)	121 (37.23)	109 (33.54)	27 (8.31)	2.62	0.58	มาก
ภาพรวม					2.62	0.58	มาก

จากตารางที่ 4-15 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.62$, $\sigma = 0.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หากตัดสินใจลาออกจากองค์กรในตอนนี้จะทำให้เกิดผลกระทบต่อชีวิตเป็นอย่างมากสูงสุด ($\mu = 2.84$, $\sigma = 0.79$) รองลงมาคือ ตัดสินใจยากมากที่จะลาออกจากองค์กรในเวลานี้ถึงแม้ว่าต้องการจะลาออก ($\mu = 2.78$, $\sigma = 0.81$) และความเกรงกลัวต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น หากออกจากงาน โดยที่ยังไม่มีทางเลือกใหม่ ($\mu = 2.72$, $\sigma = 0.86$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของ
บุคลากรสายสนับสนุน ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (N = 325)

ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	ระดับความผูกพัน				μ	σ	แปล ความ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ไม่ได้รู้สึกว่าเป็นภาระผูกพัน ที่จะต้องอยู่กับองค์กรนี้	30 (9.23)	121 (37.23)	144 (44.31)	30 (9.23)	2.54	0.79	มาก
2. คิดว่าการออกจากองค์กรใน ขณะนี้ เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องแม้ว่า จะเป็นไปเพื่อประโยชน์ของ ตัวเอง	15 (4.62)	119 (36.62)	156 (48.00)	35 (10.77)	2.65	0.73	มาก
3. รู้สึกคิดถ้อยลาออกจาก องค์กรในเวลานี้	32 (9.85)	103 (31.69)	152 (46.77)	38 (11.69)	2.60	0.82	มาก
4. องค์กรแห่งนี้สมควรจะ ได้รับความจงรักภักดี	8 (2.46)	90 (27.69)	184 (56.62)	43 (13.23)	2.81	0.69	มาก
5. ไม่คิดจะลาออกจากองค์กร ในเวลานี้ เพราะมีความรู้สึกถึง ความผูกพันกับองค์กรนี้	13 (4.00)	94 (28.92)	162 (49.85)	56 (17.23)	2.80	0.73	มาก
6. องค์กรนี้ได้ให้สิ่งดี ๆ แก่ ท่านมาโดยตลอด	12 (3.69)	85 (26.15)	177 (54.46)	51 (15.69)	2.82	0.55	มาก
ภาพรวม					2.70	0.55	มาก

จากตารางที่ 4-16 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพัน
ด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.70$, $\sigma = 0.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรนี้
ได้ให้สิ่งดี ๆ มาโดยตลอด สูงสุด ($\mu = 2.82$, $\sigma = 0.55$) รองลงมาคือ องค์กรแห่งนี้สมควรจะ
ได้รับความจงรักภักดี ($\mu = 2.81$, $\sigma = 0.69$) และไม่คิดจะลาออกจากองค์กรในเวลานี้เพราะมีความรู้สึก
ถึงความผูกพันกับองค์กรนี้ ($\mu = 2.80$, $\sigma = 0.73$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 4-17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตาม เพศ (N = 325)

การปฏิบัติงาน	เพศ					
	ชาย		ระดับ	หญิง		ระดับ
	μ	σ	แรงจูงใจ	μ	σ	แรงจูงใจ
1. ด้านความสำเร็จของงาน	2.84	0.43	มาก	2.94	0.38	มาก
2. ด้านการยอมรับนับถือ	2.88	0.55	มาก	2.92	0.48	มาก
3. ด้านลักษณะของงาน	3.01	0.56	มาก	2.89	0.54	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	2.99	0.52	มาก	2.96	0.55	มาก
5. ด้านความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่	2.70	0.64	มาก	2.76	0.65	มาก
6. ด้านนโยบายและการ บริหาร	2.66	0.65	มาก	2.74	0.65	มาก
7. ด้านการปกครองบังคับ บัญชา	2.75	0.75	มาก	2.78	0.73	มาก
8. ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	2.87	0.55	มาก	3.00	0.50	มาก
9. ด้านสภาพแวดล้อมใน การทำงาน	2.66	0.64	มาก	2.78	0.71	มาก
10. ด้านเงินเดือนแล ผลประโยชน์ผูก	2.40	0.73	มาก	2.40	0.68	มาก
ภาพรวม	2.78	0.41	มาก	2.82	0.42	มาก

จากตารางที่ 4-17 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ พบว่า เพศหญิง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมมากกว่าเพศชาย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เพศชาย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง ส่วนด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จของงาน และด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่าเพศหญิงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศชาย

ตารางที่ 4-18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตาม อายุ
(N = 325)

การปฏิบัติงาน	อายุ														
	ไม่เกิน 20 ปี			ระดับ 21-30 ปี			ระดับ 31-40 ปี			ระดับ 41-50 ปี			ระดับ 51-60 ปี		
	μ	σ	แรงจูงใจ	μ	σ	แรงจูงใจ	μ	σ	แรงจูงใจ	μ	σ	แรงจูงใจ	μ	σ	แรงจูงใจ
1. ด้านความสำเร็จของงาน	3.25	0.35	มาก	2.90	0.38	มาก	2.92	0.37	มาก	2.90	0.43	มาก	2.95	0.52	มาก
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.80	0.28	มากที่สุด	2.91	0.48	มาก	2.97	0.49	มาก	2.77	0.52	มาก	2.91	0.54	มาก
3. ด้านลักษณะของงาน	3.50	0.00	มากที่สุด	2.86	0.56	มาก	3.04	0.55	มาก	2.82	0.47	มาก	3.07	0.57	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.65	0.18	มากที่สุด	2.95	0.53	มาก	3.04	0.56	มาก	2.80	0.52	มาก	3.14	0.54	มาก
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3.63	0.18	มากที่สุด	2.76	0.60	มาก	2.87	0.67	มาก	2.58	0.59	มาก	2.45	0.80	น้อย
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	3.50	0.35	มากที่สุด	2.68	0.66	มาก	2.80	0.60	มาก	2.66	0.60	มาก	2.73	0.87	มาก
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	3.63	0.18	มากที่สุด	2.81	0.76	มาก	2.77	0.70	มาก	2.70	0.67	มาก	2.61	0.93	มาก
8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.75	0.35	มากที่สุด	3.02	0.49	มาก	2.94	0.49	มาก	2.91	0.52	มาก	2.75	0.96	มาก
9. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.63	0.53	มากที่สุด	2.65	0.65	มาก	2.94	0.71	มาก	2.69	0.72	มาก	2.56	0.66	มาก
10. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ	3.50	0.00	มากที่สุด	2.37	0.69	น้อย	2.54	0.65	มาก	2.23	0.71	น้อย	2.31	0.83	น้อย
ภาพรวม	3.59	0.10	มากที่สุด	2.79	0.40	มาก	2.88	0.41	มาก	2.71	0.41	มาก	2.75	0.47	มาก

จากตารางที่ 4-18 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ พบว่า อายุไม่เกิน 20 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมมากกว่าอายุอื่น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อายุไม่เกิน 20 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทุกด้านมากกว่ากลุ่มที่มีอายุมากกว่า ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ ด้านการยอมรับนับถือ พบว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าอายุอื่น

ตารางที่ 4-19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตาม ระดับการศึกษา (N = 325)

การปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา								
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ระดับแรงจูงใจ	ปริญญาตรี		ระดับแรงจูงใจ	ปริญญาโท		ระดับแรงจูงใจ
	μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ด้านความสำเร็จของงาน	2.62	0.45	มาก	2.90	0.36	มาก	3.13	0.52	มาก
2. ด้านการยอมรับนับถือ	2.93	0.58	มาก	2.90	0.44	มาก	2.80	0.78	มาก
3. ด้านลักษณะของงาน	2.90	0.55	มาก	2.93	0.54	มาก	3.17	0.75	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	2.93	0.63	มาก	2.98	0.49	มาก	3.25	0.59	มาก
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	2.67	0.72	มาก	2.80	0.58	มาก	2.21	0.91	น้อย
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	2.76	0.63	มาก	2.72	0.64	มาก	1.92	0.85	น้อย
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	2.84	0.76	มาก	2.75	0.71	มาก	2.17	0.97	น้อย
8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	2.93	0.59	มาก	2.98	0.47	มาก	2.96	0.64	มาก
9. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.79	0.70	มาก	2.73	0.69	มาก	2.67	0.74	มาก
10. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกี่ยว	2.35	0.76	น้อย	2.44	0.66	น้อย	1.92	0.56	น้อย
ภาพรวม	2.80	0.46	มาก	2.81	0.38	มาก	2.62	0.63	มาก

จากตารางที่ 4-19 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับปริญญาตรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมมากกว่าระดับการศึกษาอื่น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับการศึกษาระดับปริญญาโท มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน และด้านความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าระดับการศึกษาที่ต่ำกว่า แต่ระดับการศึกษาปริญญาตรีมีแรงจูงใจในด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าระดับการศึกษาอื่น ส่วนระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านการยอมรับนับถือ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าระดับการศึกษาที่สูงกว่า

ตารางที่ 4-20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตาม สถานภาพสมรส (N = 325)

การปฏิบัติงาน	สถานภาพสมรส								
	โสด		ระดับแรงจูงใจ	สมรส		ระดับแรงจูงใจ	หย่าร้าง/หม้าย		ระดับแรงจูงใจ
	μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ด้านความสำเร็จของงาน	2.92	0.37	มาก	2.91	0.42	มาก	2.8	0.46	มาก
2. ด้านการยอมรับนับถือ	2.93	0.47	มาก	2.91	0.52	มาก	2.72	0.56	มาก
3. ด้านลักษณะของงาน	2.92	0.55	มาก	2.96	0.55	มาก	2.79	0.48	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	2.97	0.53	มาก	2.96	0.54	มาก	2.98	0.67	มาก
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	2.78	0.59	มาก	2.76	0.67	มาก	2.33	0.80	น้อย
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	2.74	0.62	มาก	2.75	0.68	มาก	2.39	0.62	น้อย
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	2.80	0.70	มาก	2.82	0.73	มาก	2.25	0.90	น้อย
8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	2.97	0.49	มาก	3.00	0.52	มาก	2.67	0.62	มาก
9. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.72	0.70	มาก	2.80	0.70	มาก	2.69	0.64	มาก
10. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกี่ยว	2.43	0.66	น้อย	2.44	0.73	น้อย	1.94	0.70	น้อย
ภาพรวม	2.82	0.40	มาก	2.83	0.44	มาก	2.57	0.37	มาก

จากตารางที่ 4-20 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามสถานภาพ
สมรสพบว่า สมรส มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมมากกว่าสถานภาพอื่น เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้านพบว่า สถานภาพสมรส มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและผลประโยชน์
เกื้อกูล ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการปกครองบังคับ
บัญชาด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน และด้านความสัมพันธ์
ระหว่างบุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าสถานภาพอื่น ส่วนด้านความรับผิดชอบ
และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพโสดมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่า
สถานภาพอื่น

ตารางที่ 4-21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตาม ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (N = 325)

การปฏิบัติงาน	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน														
	1-5 ปี		ระดับ แรงจูงใจ	6-10 ปี		ระดับ แรงจูงใจ	11-15 ปี		ระดับ แรงจูงใจ	16-20 ปี		ระดับ แรงจูงใจ	21 ปีขึ้นไป		ระดับ แรงจูงใจ
	μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ด้านความสำเร็จของงาน	2.89	0.37	มาก	2.91	0.43	มาก	2.95	0.49	มาก	2.95	0.37	มาก	2.98	0.36	มาก
2. ด้านการยอมรับนับถือ	2.79	0.48	มาก	2.99	0.54	มาก	3.07	0.46	มาก	2.95	0.30	มาก	3.08	0.50	มาก
3. ด้านลักษณะของงาน	2.79	0.58	มาก	3.01	0.52	มาก	3.08	0.51	มาก	3.08	0.42	มาก	3.13	0.45	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	2.87	0.53	มาก	3.04	0.58	มาก	3.20	0.50	มาก	3.03	0.54	มาก	2.98	0.39	มาก
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	2.60	0.62	มาก	2.91	0.60	มาก	2.82	0.62	มาก	2.58	0.93	มาก	2.98	0.52	มาก
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	2.61	0.66	มาก	2.83	0.60	มาก	2.86	0.56	มาก	2.53	0.69	มาก	2.95	0.70	มาก
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	2.71	0.73	มาก	2.80	0.74	มาก	2.90	0.65	มาก	2.66	0.83	มาก	2.95	0.79	มาก
8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	2.95	0.48	มาก	2.97	0.55	มาก	2.96	0.60	มาก	2.94	0.55	มาก	3.07	0.50	มาก
9. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.68	0.66	มาก	2.88	0.73	มาก	2.61	0.73	มาก	2.63	0.63	มาก	2.83	0.74	มาก
10. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถือ	2.25	0.63	น้อย	2.58	0.70	มาก	2.47	0.80	น้อย	2.25	0.78	น้อย	2.59	0.73	มาก
ภาพรวม	2.72	0.39	มาก	2.89	0.45	มาก	2.89	0.37	มาก	2.76	0.34	มาก	2.96	0.42	มาก

จากตารางที่ 4-21 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมมากกว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานอื่น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานอื่น ส่วนด้านความรับผิดชอบ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานอื่น

ตารางที่ 4-22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตาม รายได้ต่อเดือน (N = 325)

การปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน											
	ไม่เกิน 12,000 บาท		ระดับ แรงจูงใจ	12,001-15,000 บาท		ระดับ แรงจูงใจ	15,001-20,000 บาท		ระดับ แรงจูงใจ	20,001 บาท ขึ้นไป		ระดับ แรงจูงใจ
	μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ด้านความสำเร็จของงาน	2.83	0.46	มาก	2.93	0.39	มาก	2.89	0.39	มาก	2.96	0.35	มาก
2. ด้านการยอมรับนับถือ	2.67	0.48	มาก	2.96	0.50	มาก	2.83	0.45	มาก	3.06	0.48	มาก
3. ด้านลักษณะของงาน	2.66	0.55	มาก	2.95	0.56	มาก	2.85	0.51	มาก	3.15	0.46	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	2.70	0.58	มาก	2.98	0.52	มาก	3.00	0.51	มาก	3.13	0.51	มาก
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	2.25	0.58	น้อย	2.79	0.57	มาก	2.81	0.65	มาก	3.00	0.62	มาก
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	2.56	0.66	มาก	2.79	0.64	มาก	2.60	0.61	มาก	2.83	0.65	มาก
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	2.63	0.75	มาก	2.84	0.73	มาก	2.63	0.69	มาก	2.86	0.77	มาก
8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	2.71	0.60	มาก	2.97	0.49	มาก	2.93	0.44	มาก	3.17	0.45	มาก
9. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.64	0.67	มาก	2.80	0.70	มาก	2.48	0.63	น้อย	2.96	0.68	มาก
10. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกี่ยว	2.13	0.68	น้อย	2.35	0.73	น้อย	2.36	0.59	น้อย	2.73	0.62	มาก
ภาพรวม	2.58	0.40	มาก	2.84	0.40	มาก	2.74	0.37	มาก	2.99	0.40	มาก

จากตารางที่ 4-22 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือนพบว่า รายได้ 21,001 บาทขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมมากกว่ารายได้อื่น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า รายได้ 21,001 บาทขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ความสำเร็จของงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่ารายได้อื่น

ตารางที่ 4-23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตาม ตำแหน่งงาน (N = 325)

การปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน																			
	ข้าราชการพลเรือน ๓		ระดับ แรงจูงใจ		พนักงานใน สถาบันอุดม ศึกษา		ระดับ แรงจูงใจ		พนักงานราชการ		ระดับ แรงจูงใจ		ลูกจ้างประจำ		ระดับ แรงจูงใจ		ลูกจ้างชั่วคราว รายเดือน		ระดับ แรงจูงใจ	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
1. ด้านความสำเร็จของงาน	3.08	0.43	มาก	2.93	0.38	มาก	2.80	0.22	มาก	3.05	0.36	มาก	2.88	0.41	มาก					
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.00	0.62	มาก	2.87	0.41	มาก	2.93	0.44	มาก	3.27	0.49	มาก	2.88	0.52	มาก					
3. ด้านลักษณะของงาน	3.14	0.57	มาก	2.98	0.50	มาก	2.89	0.23	มาก	3.21	0.53	มาก	2.86	0.57	มาก					
4. ด้านความรับผิดชอบ	2.92	0.64	มาก	3.06	0.50	มาก	2.82	0.49	มาก	3.26	0.46	มาก	2.90	0.56	มาก					
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	2.67	0.88	มาก	2.83	0.55	มาก	2.95	0.51	มาก	3.41	0.55	มาก	2.63	0.65	มาก					
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	2.44	0.78	น้อย	2.66	0.63	มาก	2.89	0.44	มาก	3.16	0.43	มาก	2.71	0.66	มาก					
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	2.56	0.83	มาก	2.63	0.71	มาก	2.86	0.34	มาก	3.41	0.57	มาก	2.77	0.75	มาก					
8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	2.89	0.61	มาก	3.05	0.45	มาก	2.84	0.46	มาก	3.28	0.45	มาก	2.89	0.54	มาก					
9. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.64	0.67	มาก	2.63	0.71	มาก	2.77	0.66	มาก	3.40	0.54	มาก	2.74	0.67	มาก					
10. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ ที่ เกี่ยวข้อง	2.19	0.68	น้อย	2.45	0.60	น้อย	2.66	0.56	มาก	3.00	0.53	มาก	2.31	0.73	น้อย					
ภาพรวม	2.76	0.53	มาก	2.81	0.37	มาก	2.84	0.21	มาก	3.25	0.33	มาก	2.76	0.43	มาก					

จากตารางที่ 4-23 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ลูกจ้างประจำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมมากกว่าตำแหน่งอื่น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลูกจ้างประจำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกินกว่าด้านนโยบายและการบริหาร ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชา มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าตำแหน่งอื่น ส่วนด้านความสำเร็จของงาน ข้าราชการพลเรือนฯ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าตำแหน่งอื่น

ตารางที่ 4-24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตาม เพศ (N = 325)

การปฏิบัติงาน	เพศ					
	ชาย		ระดับ	หญิง		ระดับ
	μ	σ	ความผูกพัน	μ	σ	ความผูกพัน
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	2.68	0.37	มาก	2.68	0.39	มาก
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ	2.63	0.56	มาก	2.62	0.58	มาก
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	2.65	0.54	มาก	2.73	0.55	มาก
ภาพรวม	2.65	0.37	มาก	2.68	0.38	มาก

จากตารางที่ 4-24 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามเพศพบว่า เพศหญิง มีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมมากกว่าเพศชาย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เพศหญิง มีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจเท่ากับชาย แต่ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เพศหญิง มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าเพศชาย ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ พบว่าเพศชาย มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าเพศหญิงเล็กน้อย

ตารางที่ 4-25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตาม อายุ (N = 325)

การปฏิบัติงาน	อายุ														
	ไม่เกิน 20 ปี		ระดับ 21-30 ปี		ระดับ 31-40 ปี		ระดับ 41-50 ปี		ระดับ 51-60 ปี		ระดับ				
	μ	σ	ความ ผูกพัน	μ	σ	ความ ผูกพัน	μ	σ	ความ ผูกพัน	μ	σ	ความ ผูกพัน	μ	σ	ความ ผูกพัน
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	2.58	0.12	มาก	2.63	0.34	มาก	2.68	0.43	มาก	2.76	0.40	มาก	2.78	0.43	มาก
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ	3.67	0.24	มาก	2.53	0.55	มาก	2.68	0.60	มาก	2.61	0.54	มาก	2.89	0.56	มาก
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	3.42	0.35	มาก	2.68	0.54	มาก	2.77	0.56	มาก	2.63	0.57	มาก	2.70	0.46	มาก
ภาพรวม	3.22	0.16	มาก	2.61	0.36	มาก	2.71	0.41	มาก	2.67	0.37	มาก	2.79	0.26	มาก

จากตารางที่ 4-25 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามอายุ พบว่า อายุไม่เกิน 20 ปี มีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมมากกว่าอายุอื่น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อายุไม่เกิน 20 ปี มีความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน และความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การมากกว่ากลุ่มที่มีอายุมากกว่า ส่วนความผูกพันด้านจิตใจ พบว่า อายุ 51-60 ปี มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าอายุอื่น

ตารางที่ 4-26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตาม
ระดับการศึกษา (N = 325)

การปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา								
	ต่ำกว่า		ระดับ ความผูกพัน	ปริญญาตรี		ระดับ ความผูกพัน	ปริญญาโท		ระดับ ความผูกพัน
	ปริญญาตรี			μ	σ		μ	σ	
	μ	σ	μ			σ			μ
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	2.66	0.37	มาก	2.69	0.40	มาก	2.67	0.45	มาก
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ	2.71	0.56	มาก	2.59	0.57	มาก	2.06	0.66	มาก
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	2.72	0.56	มาก	2.71	0.52	มาก	2.25	0.62	น้อย
ภาพรวม	2.69	0.38	มาก	2.66	0.37	มาก	2.32	0.46	น้อย

จากตารางที่ 4-26 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่าระดับการศึกษาอื่น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐานมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าระดับการศึกษาที่สูงกว่า ส่วนความผูกพันด้านจิตใจ พบว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าระดับการศึกษาอื่น

ตารางที่ 4-27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตามสถานภาพสมรส (N = 325)

การปฏิบัติงาน	สถานภาพสมรส								
	โสด		ระดับ ความผูกพัน	สมรส		ระดับ ความผูกพัน	หย่าร้าง/หม้าย		ระดับ ความผูกพัน
	μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	2.69	0.36	มาก	2.67	0.42	มาก	2.63	0.43	มาก
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ	2.58	0.55	มาก	2.63	0.59	มาก	2.88	0.65	มาก
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	2.73	0.55	มาก	2.68	0.56	มาก	2.56	0.45	มาก
ภาพรวม	2.67	0.37	มาก	2.66	0.38	มาก	2.69	0.40	มาก

จากตารางที่ 4-27 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า สถานภาพหย่าร้าง/ หม้าย มีความผูกพันต่อองค์การ ในภาพรวมมากกว่าสถานภาพอื่น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สถานภาพหย่าร้าง/ หม้าย มีความผูกพันต่อองค์การ ด้านการคงอยู่กับองค์การมากกว่าสถานภาพอื่น แต่สถานภาพโสด มีความผูกพันต่อองค์การ ด้านบรรทัดฐานมากกว่าสถานภาพอื่น ส่วนความผูกพันด้านจิตใจ พบว่า มีความผูกพันต่อองค์การ มากกว่าสถานภาพอื่น

ตารางที่ 4-28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตาม
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (N = 325)

การปฏิบัติงาน	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน														
	1-5 ปี		ระดับ	6-10 ปี		ระดับ	11-15 ปี		ระดับ	16-20 ปี		ระดับ	21 ปีขึ้นไป		ระดับ
	μ	σ	ความ ผูกพัน	μ	σ	ความ ผูกพัน	μ	σ	ความ ผูกพัน	μ	σ	ความ ผูกพัน	μ	σ	ความ ผูกพัน
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	2.66	0.39	มาก	2.65	0.34	มาก	2.72	0.37	มาก	2.77	0.51	มาก	2.79	0.47	มาก
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ	2.45	0.53	น้อย	2.72	0.57	มาก	2.91	0.59	มาก	3.03	0.58	มาก	2.70	0.49	มาก
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	2.60	0.55	มาก	2.78	0.54	มาก	2.80	0.54	มาก	2.67	0.53	มาก	2.90	0.51	มาก
ภาพรวม	2.57	0.39	มาก	2.72	0.34	มาก	2.81	0.40	มาก	2.82	0.39	มาก	2.80	0.29	มาก

จากตารางที่ 4-28 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรมากกว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานอื่น ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และความผูกพันด้านบรรทัดฐานมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า

ตารางที่ 4-29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรความหมายของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตาม รายได้ต่อเดือน (N = 325)

การปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน											
	ไม่เกิน 12,000 บาท		ระดับ ความ ผูกพัน	12,001- 15,000 บาท		ระดับ ความ ผูกพัน	15,001- 20,000 บาท		ระดับ ความ ผูกพัน	20,001 บาท ขึ้นไป		ระดับ ความ ผูกพัน
	μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	2.67	0.41	มาก	2.64	0.33	มาก	2.69	0.38	มาก	2.74	0.47	มาก
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ	2.61	0.60	มาก	2.69	0.54	มาก	2.54	0.57	มาก	2.56	0.62	มาก
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	2.62	0.57	มาก	2.74	0.57	มาก	2.69	0.49	มาก	2.71	0.55	มาก
ภาพรวม	2.63	0.41	มาก	2.69	0.36	มาก	2.64	0.38	มาก	2.68	0.37	มาก

จากตารางที่ 4-29 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า รายได้ 12,001-15,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่ารายได้อื่น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า รายได้ 21,001 บาทขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ส่วนรายได้ 12,001-15,000 บาท พบว่ามีความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่กับองค์กรมากกว่ารายได้อื่น

ตารางที่ 4-30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน โดยจำแนกตาม ตำแหน่งงาน
(N= 325)

การปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน														
	ข้าราชการ		ระดับ	พนักงานใน		ระดับ	พนักงาน		ระดับ	ลูกจ้างประจำ		ระดับ	ลูกจ้างชั่วคราว		ระดับ
	พลเรือนฯ		ความ	สถาบันอุดม		ความ	ราชการ		ความ	จำ		ความ	รายเดือน		ความ
			ผูกพัน	ศึกษา		ผูกพัน			ผูกพัน			ผูกพัน			ผูกพัน
	μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ		μ	σ	
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	2.93	0.51	มาก	2.72	0.45	มาก	2.82	0.44	มาก	2.49	0.18	น้อย	2.64	0.35	มาก
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	2.50	0.42	น้อย	2.55	0.60	มาก	2.71	0.57	มาก	3.04	0.43	มาก	2.61	0.57	มาก
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	2.31	0.61	น้อย	2.73	0.48	มาก	2.82	0.43	มาก	3.15	0.34	มาก	2.65	0.58	มาก
ภาพรวม	2.58	0.45	มาก	2.68	0.38	มาก	2.78	0.30	มาก	2.89	0.21	มาก	2.64	0.38	มาก

จากตารางที่ 4-30 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามตำแหน่งงานพบว่า ลูกจ้างประจำ มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่าตำแหน่งอื่น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลูกจ้างประจำ มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐานมากกว่าตำแหน่ง ส่วนความผูกพันด้านจิตใจ พบว่าข้าราชการพลเรือน มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าตำแหน่งอื่น

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพัน
ต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
วิทยาเขตบางพระ

ตารางที่ 4-31 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร
ของบุคลากรสายสนับสนุน (N = 325)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ความผูกพันต่อองค์กร			ภาพรวม
	ความผูกพัน ด้านจิตใจ	ความผูกพันด้าน การคงอยู่กับ องค์กร	ความผูกพันด้าน บรรทัดฐาน	
1. ด้านความสำเร็จของงาน	.235**	.099	.209**	.233**
2. ด้านการยอมรับนับถือ	.053	.367**	.450**	.424**
3. ด้านลักษณะของงาน	.129*	.306*	.401**	.396**
4. ด้านความรับผิดชอบ	.068	.273**	.288**	.303**
5. ด้านความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่	.017	.285**	.432**	.361**
6. ด้านนโยบายและการ บริหาร	.055	.279**	.442**	.376**
7. ด้านการปกครองบังคับ บัญชา	.055	.284**	.404**	.365**
8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล	.158**	.224**	.404**	.365**
9. ด้านสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	.068	.296**	.332**	.336**
10. ด้านเงินเดือนและ ผลประโยชน์เกี่ยว	-.079	.271**	.341**	.277**
ภาพรวม	.092	.391**	.534**	.491**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4-31 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.491$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 นอกจากนี้เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐานด้านการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านบรรทัดฐานด้านลักษณะของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านบรรทัดฐาน ด้านนโยบายและการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านบรรทัดฐาน ด้านการปกครองบังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านบรรทัดฐาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านบรรทัดฐาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านบรรทัดฐาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ก็่อกูล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านบรรทัดฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ส่วนด้านลักษณะของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จำนวน 325 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าร้อยละ (Percentage) และวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ (Correlation analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

1. จากข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 21-30 ปีขึ้นไป มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพโสด มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี มีเงินเดือน 12,000-15,000 บาทขึ้นไป และส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ มีภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านลักษณะของงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ เกือบน้อยที่สุด ตามลำดับ

3. วิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ มีภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันด้านบรรทัดฐานมากที่สุด รองลงมาคือความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ตามลำดับ

4. ผลของการเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ และตำแหน่งงาน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สามารถสรุปผลได้ดังนี้คือ บุคลากรสายสนับสนุนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศชาย มีอายุไม่เกิน 20 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีสถานภาพสมรส มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีรายได้ต่อเดือน 21,001 บาทขึ้นไป และมีตำแหน่งงานเป็นลูกจ้างประจำ

5. ผลของการเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ และตำแหน่งงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สามารถสรุปผลได้ดังนี้คือ บุคลากร เพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย อายุไม่เกิน 20 ปี ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีรายได้ต่อเดือน และมีตำแหน่งงาน มีความผูกพันมากกว่ากลุ่มอื่น เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

6. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 นอกจากนี้เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ด้านการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านบรรทัดฐาน ด้านลักษณะของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านบรรทัดฐาน ด้านนโยบายและการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านบรรทัดฐาน ด้านการปกครองบังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการ

คงอยู่กับองค์การและด้านบรรทัดฐาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์การและด้านบรรทัดฐาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การและด้านบรรทัดฐาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ก็เกี่ยวข้อง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การและด้านบรรทัดฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ส่วนด้านลักษณะของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

อภิปรายผล

การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จากการวิเคราะห์ข้อมูลมีประเด็นสามารถอภิปรายผล ดังนี้

1. จากผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ก็เกี่ยวข้องอยู่ในระดับน้อย ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรนนท์ บรรจงภาค (2547) จุฑามาศ เข้มยลศรี (2549) และฉัตรปรี อยู่เย็น (2555) ได้ศึกษาแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องจากค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับยังได้น้อยกว่าหน่วยงานราชการอื่น โดยเฉพาะตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน ที่จ้างจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ด้วยรายรับของมหาวิทยาลัยยังมีน้อย จึงเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งของการเพิ่มเงินเดือนของลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน และในแต่ละปีการจัดสรรอัตรากำลังของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยยังได้รับการจัดสรรที่น้อย ซึ่งมีผลทำให้ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือนที่ต้องการได้รับความมั่นคงในการทำงาน ต้องแข่งขันสูงเพื่อสอบบรรจุเป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาที่จ้างด้วยเงินงบประมาณมหาวิทยาลัย

2. จากผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญวุฒ บุญชม (2553) และฉัตรปรี อยู่เย็น (2555) ได้ศึกษาแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พบว่าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตาม พบว่ามีความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานมากกว่าด้านอื่น เนื่องจาก บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การอยู่เสมอ เพราะคิดว่าองค์การนี้มีความหมาย

มีความสำคัญ และมีบุญคุณอย่างมากโดยจะทำงานให้กับองค์กรตลอดชีวิตเพียงองค์กรเดียว และจะมีความรู้สึกผิดที่จะลาออกจากองค์กรนี้

3. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

3.1 การเปรียบเทียบเพศกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมพบว่าเพศหญิงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศชาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรพันธ์ บรรจงภาค (2547) ที่พบว่าเพศต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แต่ผลการศึกษาแตกต่างจากงานของ ปรียาพรรณ ละอองนวล (2550) วรรัช อุทธา (2553) กัลยา ยศคำลือ (2553) และหทัยรัตน์ บัณฑิตยารักษ์ (2553) ที่พบว่ามีเพศต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

3.2 การเปรียบเทียบอายุกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมพบว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 20 ปีมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบุคลากรที่มีอายุสูงกว่า ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของจิรพันธ์ บรรจงภาค (2547) ที่พบว่ามีอายุระหว่าง 21-30 ปี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑารัตน์ เข้มยลศรี (2549) พบว่ามีอายุที่แตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แต่ผลการศึกษาแตกต่างจากงานของ ปรียาพรรณ ละอองนวล (2550) วรรัช อุทธา (2553) กัลยา ยศคำลือ (2553) หทัยรัตน์ บัณฑิตยารักษ์ (2553) ที่พบว่ามีอายุแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

3.3 การเปรียบเทียบระดับการศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมพบว่าบุคลากรที่มีระดับปริญญาตรีมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าระดับการศึกษาอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของจิรพันธ์ บรรจงภาค (2547) ที่พบว่าบุคลากรมีระดับการศึกษาปริญญาตรี แต่ผลการศึกษาแตกต่างจากงานของจุฑารัตน์ เข้มยลศรี (2549) ปรียาพรรณ ละอองนวล (2550) วรรัช อุทธา (2553) กัลยา ยศคำลือ (2553) และหทัยรัตน์ บัณฑิตยารักษ์ (2553) ที่พบว่ามีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

3.4 การเปรียบเทียบสถานภาพสมรสกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมพบว่าบุคลากรสมรสมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าสถานภาพอื่น แตกต่างจากงานของปรียาพรรณ ละอองนวล (2550) และกัลยา ยศคำลือ (2553) ที่พบว่ามีสถานภาพต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

3.5 การเปรียบเทียบระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมพบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป

มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานอื่น ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ จิรพันธ์ บรรจงภาค (2547) ที่พบว่าบุคลากรมีอายุงาน 1-3 ปี และงานวิจัยของปรียาพรรณ ละอองนวล (2550) กัลยา ยศคำลือ (2553) และหทัยรัตน์ บัณฑิตยารักษ์ (2553) ที่พบว่า มีระยะเวลา ในการปฏิบัติงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน และแตกต่างจาก งานวิจัยของววรรษ อุทธา (2553) ที่พบว่า มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีแรงจูงใจในการ ทำงานแตกต่างกัน

3.6 การเปรียบเทียบรายได้กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมพบว่าบุคลากรที่มีรายได้ 21,001 บาทขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่ารายได้ อื่น ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของจิรพันธ์ บรรจงภาค (2547) ที่พบว่าบุคลากรมีอัตราเงินเดือน 6,001-7,001 บาท และงานวิจัยของปรียาพรรณ ละอองนวล (2550) สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี (2550) กัลยา ยศคำลือ (2553) และหทัยรัตน์ บัณฑิตยารักษ์ (2553) ที่พบว่า มีรายได้แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

3.7 การเปรียบเทียบตำแหน่งงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย สนับสนุน ในภาพรวมพบว่าลูกจ้างประจำมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าตำแหน่งอื่น ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของปรียาพรรณ ละอองนวล (2550) ที่พบว่า มีตำแหน่งวิชาชีพต่างกันมี แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของสุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี (2550) ววรรษ อุทธา (2553) และหทัยรัตน์ บัณฑิตยารักษ์ (2553) ที่พบว่า มีตำแหน่งต่างกันมี แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่าง

4. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

4.1 การเปรียบเทียบเพศกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมพบว่า เพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ นัทรปารี อยู่เย็น (2555) สอดคล้องกับงานของ Steers and Porter (1991 อ้างถึงใน รุจี อุศศิศิลป์ศักดิ์, 2546) และงานของ Barse (1984 อ้างถึงใน สุปรียา เตชะอศวนันท์, 2551) ที่พบว่าเพศหญิง มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย เนื่องจากมีความผูกพันต่อกลุ่มมากกว่าและมีความตั้งใจ ที่จะเปลี่ยนงานน้อย

4.2 การเปรียบเทียบอายุกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมพบว่าบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 20 ปีมีความผูกพันมากกว่าบุคลากรที่มีอายุสูงกว่า ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของสุนันทา อินทเจริญ (2551) ที่พบว่าบุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าช่วงอายุอื่น สอดคล้องกับงานของ Steers and Porter

(1991 อ้างถึงใน รุจี อุกศิลป์ศักดิ์, 2546) สอดคล้องกับงานของ Allen and Meyer (1990, pp. 8-18 อ้างถึงใน ณรารัตน์ แป้นเมือง, 2550, หน้า 18-19) และงานของ Barse (1984 อ้างถึงใน สุปรียา เตชะอสนันท์, 2551) ที่พบว่าอายุ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงวุฒิภาวะของบุคคล ซึ่งบุคคลที่มีอายุมากจะมีความคิดความรอบคอบในการตัดสินใจมากกว่าคนที่อายุน้อย ยิ่งมีอายุมากขึ้นจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง นอกจากนี้ยังพบว่าบุคคลที่มีอายุมากจะอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผล ความหวังที่จะได้รับค่าตอบแทน เช่น บำเหน็จ บำนาญ และตำแหน่งหน้าที่ที่ดี

4.3 การเปรียบเทียบระดับการศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมพบว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนันทา อินทเจริญ (2551) ชาญวุฒินุญชม (2553) ฉัตรปารี อยู่เย็น (2555) บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่ากว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับสูงกว่า สอดคล้องกับงานของ Steers and Porter (1991 อ้างถึงใน รุจี อุกศิลป์ศักดิ์, 2546) และงานของ Barse (1984 อ้างถึงใน สุปรียา เตชะอสนันท์, 2551) ที่พบว่าระดับการศึกษา บุคคลที่มีการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ เนื่องจากมีความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับสูง ทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสเปลี่ยนแปลงใหม่ได้ง่าย

4.4 การเปรียบเทียบสถานภาพกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมพบว่าบุคลากรที่มีสถานภาพหย่าร้าง/ หม้ายมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าสถานภาพอื่น มีความแตกต่างกับงานวิจัยของสุนันทา อินทเจริญ (2551) ที่พบว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสด อยู่คนเดียว และสอดคล้องกับงานของ Steers and Porter (1991 อ้างถึงใน รุจี อุกศิลป์ศักดิ์, 2546) ที่พบว่าสถานภาพการสมรส บุคคลที่มีครอบครัวจะผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด เพราะมีภาระต้องรับผิดชอบทำให้ต้องการความมั่นคงในการทำงานยังมีภาระเลี้ยงดูบุตรเพิ่มขึ้นยังพบว่ามีความผูกพันสูงขึ้นตาม

4.5 การเปรียบเทียบระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมพบว่าบุคลากรที่มีเวลาในการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานอื่น มีความแตกต่างกับงานวิจัยของสุนันทา อินทเจริญ (2551) ชาญวุฒินุญชม (2553) ฉัตรปารี อยู่เย็น (2555) งานของ Steers and Porter (1991 อ้างถึงใน รุจี อุกศิลป์ศักดิ์, 2546) และงานของ Allen and Meyer (1990, pp. 8-18 อ้างถึงใน ณรารัตน์ แป้นเมือง, 2550, หน้า 18-19) ที่พบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่น้อยกว่า 1 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า

4.6 การเปรียบเทียบรายได้กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมพบว่าบุคลากรที่มีรายได้ 12,001-15,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ารายได้อื่น มีความแตกต่างกับงานวิจัยของ สุนันทา อินทเจริญ (2551) และงานของ Barse (1984 อ้างถึงใน สุปรียา เตชะอศวนันท์, 2551) บุคลากรที่มีรายได้มากกว่า 40,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก

4.7 การเปรียบเทียบตำแหน่งงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมพบว่าลูกจ้างประจำมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าตำแหน่งอื่น มีความแตกต่างกับงานวิจัยของ สุนันทา อินทเจริญ (2551) ชาญวุฒิ บุญชม (2553) และฉัตรปรี อยู่เย็น (2555) ที่พบว่าบุคลากรในสายงานประเภทพนักงานเงินรายได้มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าสายงานในประเภทอื่น

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรปรี อยู่เย็น (2555) ได้ศึกษาแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับชลิษา ด่านทิพารักษ์ (2543, หน้า 15) พบว่าแรงจูงใจช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กร สอดคล้องกับพิภพ วังเงิน (2547, หน้า 38) พบว่าแรงจูงใจสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลเพื่อลดอัตราการลาป่วย ลากิจ และลาออกจากงานให้น้อยลง และแรงจูงใจเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร ซึ่งมีผลให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ แรงจูงใจช่วยเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้บุคคลมีความพยายามทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในงานที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบมั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการปฏิบัติงาน ซึ่งตามอาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมีนโยบายในการบริหารงานที่ดี มีขั้นตอนในการทำงานและระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ย่อมส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนได้เป็นอย่างดี ตลอดจนบุคลากรเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เนื่องจากเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรเนื่องจากภาระงานที่มากเกินไป ส่วนเงินเดือนที่ได้น้อยคือ ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน รวมทั้งสวัสดิการที่บุคลากรได้รับ เช่น การรักษาพยาบาลซึ่งในปัจจุบันยังต้องใช้สิทธิประกันสังคม และในส่วนของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ทำให้พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาบางส่วนลาออกจากงานเมื่อได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในหน่วยงานราชการอื่น เนื่องจากได้เป็นข้าราชการพลเรือน และมีสวัสดิการที่บุคคลนั้นยอมรับได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะความเห็นที่ผู้บริหารควรวางนโยบายให้มีการจัดกองทุนสวัสดิการให้กับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาและลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน

2. จากผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านนโยบายและการบริหารมีค่าเฉลี่ยน้อยรองจากด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังไม่มีแผนและนโยบายที่ชัดเจนในการบริหารงานและแผนที่มีนั้นส่วนใหญ่เน้นบุคลากรสายวิชาการมากกว่าสายสนับสนุน ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า ควรวางนโยบายและการบริหารอย่างชัดเจนและปลูกฝังให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยรักองค์กร ให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

3. จากผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าในด้านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยนั้นมีความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารควรให้มีการผลักดันให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีการแสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร และมีนโยบายการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงานด้านที่บุคลากรถนัดที่ตรงกับงานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่

4. จากผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านความผูกพันด้านจิตใจมีค่าเฉลี่ยน้อยรองลงมาจากการศึกษาความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร แสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ยังมีไม่มีความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจ และไม่ยอมอยู่กับองค์กรนี้ต่อไป ดังนั้นผู้บริหารควรสร้างความรู้สึกให้กับบุคลากรและควรมีทัศนคติกับองค์กรในทิศทางบวกมากกว่าทางลบ โดยการให้บุคลากรออกไปปฏิบัติกิจกรรมหรือภารกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประชาชนเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรอันจะส่งผลในด้านบวกมากยิ่งขึ้นทั้งด้านการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสาธารณชน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. จากผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการผลักดันให้หน่วยงานมีการทำงานล่วงเวลาตามความสมัครใจเพื่อเพิ่มค่าตอบแทนให้กับบุคลากร และนำเงินเหลือจ่ายจากงบประมาณบางส่วนเข้ากองทุนสวัสดิการของบุคลากรในมหาวิทยาลัย และเพื่อลดข้อจำกัดของสวัสดิการที่มีอยู่เดิมที่สามารถใช้ได้แค่ประกันสังคมเท่านั้น และนอกจากนี้การดำเนินการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการบริหารงานและค่าตอบแทนที่จะต้องจ่ายเพิ่มขึ้นจากที่บุคลากรทำงานล่วงเวลา

2. จากผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านนโยบายและการบริหารมีค่าเฉลี่ยน้อยรองจากด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการสำรวจบุคลากรที่มีความประสงค์พัฒนาองค์ความรู้ในการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน วางระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบเพื่อการดำเนินงานมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น รวมทั้งปรับปรุงการบริหารงานบุคคล เน้นการนำคุณธรรมมาใช้และมีการประเมินผลที่ชัดเจนโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยเฉพาะการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน โดยตรง นอกจากนี้ควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของสายงานให้มีความชัดเจน โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

3. จากผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในด้านความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ให้หน่วยงานดำเนินการจัดโครงการเพื่อเพิ่มองค์ความรู้ในการทำงานของบุคลากรได้มีความคิดรอบคอบ เข้าใจในงานนั้น ๆ มากยิ่งขึ้น และสามารถแสดงความคิดเห็นในงานของตนได้ รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในงานของตนอย่างมีความมั่นใจ ทำให้เกิดการดำเนินงานมีความคล่องตัวมากขึ้น และส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กร โดยเริ่มแรกการดำเนินโครงการลักษณะ

ดังกล่าวอาจยังไม่มีในแผน จำเป็นต้องใช้เงินนอกงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการ และในครั้งต่อไปค่อยนำโครงการดังกล่าวเข้าสู่แผนปฏิบัติราชการ เพื่อให้การดำเนินโครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่จัดขึ้นเป็นประจำ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ นอกจากเพิ่มพูนความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติแล้วยังถ่ายทอดเพื่อปลูกฝังให้องค์ความรู้นั้นคงอยู่กับหน่วยงานต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ศึกษาคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาครั้งต่อไป
2. ศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมากยิ่งขึ้น มีผลต่อการดำเนินงานเป็นไปด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บรรณานุกรม

- กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ, (2557).
เข้าถึงได้จาก www.rmutto.ac.th.
- กัลยา ยศคำลือ. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*.
เลย: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- กัลยา สุวรรณแสง. (2542). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: รวมสาสน์ 1997.
- เกศแก้ว มนต์วิเศษ. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการ
มหาวิทยาลัยบูรพา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองรัตน์ พรินต์ติ้ง.
- จรรยาพร ธรณินทร์. (2554). *การปฏิรูประบบราชการไทย: ข้อเสนอแนะเพื่อความสมบูรณ์*.
เข้าถึงได้จาก http://www.mog.go.th/maib2article/article_iarauwporn/article1.htm
- จันทร์ ชุ่มเมืองปัก. (2546). *แรงจูงใจและการจูงใจ สร้างปาฏิหาริย์*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้าการ์ตูน.
- จิรนนท์ บรรจงภาค. (2547). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา*.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- จิระชัย ยมเกิด. (2549). *ความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด*.
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมเกษตร,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จุฑามาศ แยมยลศรี. (2549). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม*. ภาคนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- ฉัตรปารี อยู่เย็น. (2555). *แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ,
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.
- ฉันทนา งามบุญฤทธิ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับพฤติกรรมการ
ปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไม้อัดไทยจำกัด*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- ชลิตา ค่านทิพารักษ์. (2543). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในศูนย์ป้องกันและควบคุมโรคมะเร็งส่วนภูมิภาค สถาบันมะเร็งแห่งชาติ กรมการแพทย์*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ชาญวุฒิ บุญชม. (2553). *ความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากร โรงเรียนอิสลามสันติชน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชวลีพร เจริญนิติย์. (2549). *ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานภายหลังการแปรรูปบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ณรรรัตน์ เป้นเมือง. (2550). *ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค ๑*. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทัศนีย์ สร้อยฟ้า. (2550). *ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ*. วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2547). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ธรรมศักดิ์ ดีสมศักดิ์. (2546). *ปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันในองค์การของพนักงานโรงงานสยามไซเคิลอินดัสตรี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและแนะแนว, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิตยา โคตรศรีเมือง. (2546). *ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บัญญัติ แสงดี. (2543). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนกับประสิทธิภาพของสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ์. (2547). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 8) กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

- ปรียาพรรณ ละอองนวล. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ปัญญา จันทร์อด. (2548). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรรณิ ศิริวุฒิ. (2547). *ความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัท ฟีนิกซ์ พัลพ แอนด์ เพเพอร์ จำกัด (มหาชน) อำเภอหนองน้ำใส จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พระบุญจันทร์ ผาคำ. (2547). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น*. งานนิพนธ์การจัดการ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระมหาปริดี ลีหาวัตร. (2548). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติ ธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 12*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พัชรา ทาหอม. (2550). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างชั่วคราว อยนต์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2552). *ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- พิภพ วงษ์เงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พุทธทรัพย์ มณีศรี. (2531). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ไพลท หนูมี. (2541). *การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มณฑล รอยตระกูล. (2546). *แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรที่สาขา*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏนครปฐม.

- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2545). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ ดี กราฟฟิค.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 31-48.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2544). *การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุจี อุศติปลั้ศักดิ์. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมืองเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วรรษ อุทธา. (2553). *แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดอุบลราชธานี*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วรวรรณ บุญล้อม. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการครูวิทยาลัยเทคนิคในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วรินทร์ แก้วคล้าย. (2549). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัททิพย์ประกันภัย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- วัชรภรณ์ มณีวงษ์. (2541). *การจูงใจและแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันวิสา บุญประเสริฐ. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัททรูกลูกรู๊ป*. เข้าถึงได้จาก www.sites.google.com/a/rumail.ru.ac.th/km-hrd/thematic-pape.
- วัลลภ บุญวีร์ว. (2546). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ในสถานอนามัยระดับตำบลในจังหวัดสมุทรปราการ*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนวบัณฑิตวิทยาลัย, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วินัย ไชยทอง. (2547). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาการพิมพ์.
- วิไลวรรณ ศรีสงคราม. (2547). *แรงจูงใจ: รากฐานในการพัฒนาศักยภาพของบุคคล*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). พระนคร: เกษมสุวรรณ.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2542). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สายัณต์ ตากมัจฉา. (25846). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สุชาติ จรประดิษฐ์. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ ฝ่ายผลิต บริษัท ฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์ จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.*
- สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.*
- สุนันทา อินทเจริญ. (2551). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สุปรียา เตชะอสนันท์. (2551). *คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการตำรวจภูธรภาค 5. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- สุวีรา โลहितหาญ. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้สอบบัญชีสหกรณ์สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์การบัญชีมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบัญชี และการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*

- หทัยรัตน์ บัณฑิตยารักษ์. (2553). *แรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีโลจิสติกส์และการจัดการระบบขนส่ง, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก.*
- อมร สุวรรณนิมิต. (2541). *รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อการพัฒนาชุมชนน่าอยู่. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- อรปภากร รัตน์หิรัญกร. (2542). *ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- อารีรัตน์ หิรัญโร. (2533). *แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ และความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- อิสราภรณ์ รัตนคช. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.*
- อุบลรัตน์ เฟื่องสถิต. (2547). *จิตวิทยาพัฒนาการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- อำนาจ ยิ้มซ้อย. (2550). *ความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างรับเหมาค่าแรงต่อบริษัทผู้ว่าจ้าง: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทซั่มมิต โอโต้ บอดีอินดัสตรี จำกัด. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.*
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence: Relatedness and growth, human needs in organizational setting. New York: Free Press.*
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L.B., & Alonso, R. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Force*, 51, 448-454.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The social of managerial work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Christopher, O. (1995). Self-efficacy beliefs and job performance among black managers in South Africa. *Psychological Report*, 76, 649-650.

- Clayton, A. P. (1972). *Human needs in organiational settings*. New York: Free Press.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing*, 49, 112-126. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.2307/1251181>.
- Locke, E. A. (1985). The application of goal setting to sport. *Journal of Sport Psychology*, 205-222.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organization commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McKenna, R. J. (1994). Clinical aspects of cancer in the elderly: Treatment decisions, treatment choices, and follow up. *Cancer Supplement*, 74(7), 2107-2117.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 8(4), 538-551.
- Porter L. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Steers, R. M. (1997). Antecedents and outcome of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ”

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ”
2. แบบสอบถามวิจัยเชิงปริมาณแบ่งเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร
3. ข้อมูลที่ได้จะนำเสนอในภาพรวมเพื่อใช้ในการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด การวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระให้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบคุณที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

สุวรรณ ก่อแก้ว

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารทั่วไป

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] หน้าคำตอบที่ถูกต้องกับความเป็นจริงของคนมากที่สุด

1. เพศ

[] 1) ชาย

[] 2) หญิง

2. อายุ

[] 1) ไม่เกิน 20 ปี

[] 2) 21-30 ปี

[] 3) 31-40 ปี

[] 4) 41-50 ปี

[] 5) 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

[] 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

[] 2) ปริญญาตรี

[] 3) ปริญญาโท

[] 4) ปริญญาเอก

4. สถานภาพสมรส

[] 1) โสด

[] 2) สมรส

[] 3) หย่าร้าง/ หม้าย

[] 4) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

[] 1) 1-5 ปี

[] 2) 6-10 ปี

[] 3) 11-15 ปี

[] 4) 16-20 ปี

[] 5) 21 ปีขึ้นไป

6. รายได้ต่อเดือน

[] 1) ไม่เกิน 12,000 บาท

[] 2) 12,001-15,000 บาท

[] 3) 15,001-20,000 บาท

[] 4) 20,001 บาทขึ้นไป

7. ตำแหน่งงาน

[] 1) ข้าราชการพลเรือนฯ

[] 2) พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

[] 3) พนักงานราชการ

[] 4) ลูกจ้างประจำ

[] 5) ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน

ตอนที่ 2 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] ที่ตรงกับความคิดเห็นและประสบการณ์ของท่านมากที่สุด คำถามเหล่านี้ไม่มีข้อใดถูกหรือผิดขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละบุคคล

คำถามในส่วนนี้เป็นคำถามที่พิจารณาถึงปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระที่ทำให้เกิดทัศนคติในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีคำตอบ 4 ตัวเลือก ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 4 | หมายถึง | มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด |
| 3 | หมายถึง | มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับมาก |
| 2 | หมายถึง | มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับน้อยที่สุด |

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น			
		มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
(1) ด้านความสำเร็จของงาน					
1	ผลการปฏิบัติงานของท่านประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้				
2	บ่อยครั้งที่ท่านไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้				
3	ท่านมีความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ				
4	ผลการปฏิบัติงานของท่านในแต่ละเรื่องมีคุณภาพอยู่เสมอ				
5	ผู้บังคับบัญชายอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน				
6	เพื่อนร่วมงานยอมรับเกี่ยวกับงานที่ท่านรับผิดชอบ				

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น			
		มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
(2) ด้านการยอมรับนับถือ					
7	ท่านได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา อยู่เสมอว่ามีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ ของงานในหน่วยงาน				
8	องค์การของท่านแสดงให้เห็นว่าท่านเป็น ทรัพยากรที่มีคุณค่า				
9	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน				
(3) ด้านลักษณะของงาน					
10	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ท้าทายและส่งเสริม ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				
11	ลักษณะของงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ตรงกับ ความสนใจของท่าน				
12	งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน				
13	ลักษณะของงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ มีการแบ่งขอบข่ายงานที่ชัดเจน				
(4) ด้านความรับผิดชอบ					
14	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ หรือที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่				
15	ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ เสมอ				
16	ท่านได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการ ตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่				
17	ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทันตาม เวลาที่กำหนด				

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น			
		มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
(5) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่					
18	งานในหน้าที่ทำให้ท่านมีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น				
19	องค์กรของท่านมีเกณฑ์ความยุติธรรมในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน				
20	ท่านได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการฝึกอบรม และศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์				
21	ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ				
(6) ด้านนโยบายและการบริหาร					
22	นโยบาย แผนงาน และแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน มีการบังคับบัญชาที่จัดไว้ด้วยความชัดเจน และง่ายต่อการปฏิบัติ				
23	นโยบายการบริหารของหน่วยงานของท่าน ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ				
24	หน่วยงานของท่านมีสายการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องและเหมาะสม				
25	หน่วยงานของท่านมีการสั่งการและมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาไว้ อย่างชัดเจน				
26	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน				

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น			
		มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
(7) ด้านการปกครองบังคับบัญชา					
27	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นผู้นำที่ดี โดยจะเข้ามารับผิดชอบและแก้ไขในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดพลาด				
28	ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านให้อิสระในการปฏิบัติงาน				
29	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญคุณธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา				
(8) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
30	ท่านได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี				
31	ในหน่วยงานของท่านมีความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา				
32	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน				
33	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีม				
(9) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
34	หน่วยงานของท่านมีอาคารสถานที่และห้องปฏิบัติงานที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน				
35	หน่วยงานของท่านมีเครื่องมือ อุปกรณ์ สำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและพร้อมใช้งาน				

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น			
		มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
(9) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ต่อ)					
36	หน่วยงานของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมใช้ในการปฏิบัติงาน				
37	หน่วยงานของท่านมีการจัดห้องทำงาน เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน				
(10) ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยว					
38	เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ				
39	เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอกับการดำรงชีวิตในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน				
40	ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ (เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง และ ค่า OT) ที่ได้รับ มีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ				
41	สวัสดิการต่าง ๆ ที่ท่านได้รับจากหน่วยงานอย่างเหมาะสม				

ตอนที่ 3 ระดับความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] ที่ตรงกับความคิดเห็นและประสบการณ์ของท่านมากที่สุด คำถามเหล่านี้ไม่มีข้อใดถูกหรือผิดขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละบุคคล

คำถามในส่วนนี้เป็นคำถามที่พิจารณาถึงความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระที่ทำให้เกิดทัศนคติในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีคำตอบ 4 ตัวเลือก ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------------------------|
| 4 | หมายถึง | มีความผูกพันต่อองค์กรระดับมากที่สุด |
| 3 | หมายถึง | มีความผูกพันต่อองค์กรระดับมาก |
| 2 | หมายถึง | มีความผูกพันต่อองค์กรระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีความผูกพันต่อองค์กรระดับน้อยที่สุด |

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
		มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
(1) ความผูกพันด้านจิตใจ					
1	ท่านยินดีที่จะทำงานอยู่กับองค์กรไปตลอดชีวิตการทำงาน				
2	ท่านรู้สึกว่ามีปัญหาที่องค์กรประสบอยู่คือปัญหาของตัวท่านเช่นกัน				
3	ท่านไม่ได้มีความรู้สึกที่องค์กรนี้เป็นเหมือนครอบครัวของท่าน				
4	ท่านไม่ได้มีความรู้สึก “ผูกพันทางใจ” ต่อองค์กรนี้				
5	องค์กรนี้มีความหมายต่อตัวท่านเป็นอย่างมาก				
6	ท่านไม่ได้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร				
7	ท่านตัดสินใจยากมากที่จะลาออกจากองค์กรในเวลานี้ถึงแม้ว่าต้องการจะลาออก				

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
		มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
(2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร					
8	หากท่านตัดสินใจลาออกจากองค์กร ในตอนนี้จะทำให้เกิดผลกระทบต่อชีวิต ของท่านอย่างมาก				
9	ตอนนี้ท่านมีความรู้สึกที่ท่านต้องทำงาน กับองค์กรนี้เพราะความจำเป็น				
10	ท่านเชื่อว่าโอกาสที่จะได้งานใหม่น้อย มากหากลาออกจากองค์กรนี้				
11	ความเกรงกลัวต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น หากท่าน ออกจากงานโดยที่ยังไม่มีทางเลือกใหม่				
12	เหตุผลหลักที่ท่านตัดสินใจทำงานกับ องค์กรนี้ต่อไปก็คือองค์กรอื่นไม่สามารถ ได้ผลตอบแทนได้เท่ากับหน่วยงานนี้				
(3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน					
13	ท่านไม่ได้รู้สึกว่าเป็นภาระผูกพันที่จะต้อง อยู่กับองค์กรนี้				
14	ท่านคิดว่าการออกจากองค์กรในขณะนี้ เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องแม้ว่าจะเป็นไปได้เพื่อ ประโยชน์ของท่านเอง				
15	ท่านจะรู้สึกผิดถ้าลาออกจากองค์กร ในเวลานี้				
16	องค์กรแห่งนี้สมควรจะได้รับ ความจงรักภักดีจากท่าน				
17	ท่านไม่คิดจะลาออกจากองค์กรในเวลา นี้เพราะมีความรู้สึกถึงความผูกพันกับ บุคลากรในองค์กรนี้				

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
		มากที่สุด (4)	มาก (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
(3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (ต่อ)					
18	องค์กรนี้ได้ให้สิ่งที่ดี ๆ แก่ท่าน มาโดยตลอด				

ขอขอบคุณที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

สุวรรณ ก่อแก้ว

ผู้วิจัย