



แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา"ดอยแอ่ง" เขต ๒

บุญจ่าม เวียงวิเศษ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาทางหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

พหุศักราช ๒๕๕๓

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๕๒

B 14905

**MOTIVATION TOWARD DUTY PERFORMANCE IN ROI ET  
EDUCATIONAL SERVICE OFFICE AREA 2**



**BOONCHRUAY WIENGWISES**

**A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS**

**FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS**

**DEPARTMENT OF EDUCATIONAL MANAGEMENT**

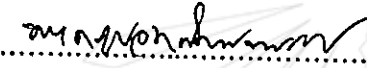
**GRADUATE SCHOOL**

**MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY**

**B.E. 2553 [2010]**

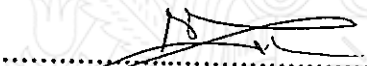
หัวข้อสารนิพนธ์ : แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ร้อยเอ็ด เขต ๒  
ชื่อนักศึกษา : บุญช่วย เวียงวิเศษ  
สาขาวิชา : การจัดการศึกษา  
อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศ ดร. สุรพันธ์ สุวรรณศรี  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : ดร. สุรสิทธิ์ ไกรสิน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

  
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(พระครูปลัดสัมพิพัฒนวิริยาจารย์ (ดร.))


คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(พระครูปลัดสัมพิพัฒนวิริยาจารย์ (ดร.))

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผศ. ดร. สุรพันธ์ สุวรรณศรี)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร. สุรสิทธิ์ ไกรสิน)

  
..... กรรมการ  
(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์ (ดร.))

  
..... กรรมการ  
(พระมหาวิโรจน์ กุศุตวิโร (ดร.))

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

**Thematic Title : Motivation toward Duty Performance in Roi Et Educational Service**

**Office Area 2**

**Student's Name : Boonchruay Wiengwises**

**Department : Educational Management**

**Advisor : Asst. Prof. Dr. Surapan Suvannasri**

**Co-Advisor : Dr. Surasit Kraisin**

---

**Accepted by the Graduate School, Mahamakut Buddhist University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master's Degree.**

*P. Sampipattanavijarn*  
..... Dean of Graduate School  
(Phrakhrupaladsampipattanaviriyajarn (Dr.))

**Thematic Committee**

*P. Sampipattanavijarn*  
..... Chairman  
(Phrakhrupaladsampipattanaviriyajarn (Dr.))

*S. Suvannasri*  
..... Advisor  
(Asst. Prof. Dr. Surapan Suvannasri)

*S. Kraisin*  
..... Co - Advisor  
(Dr. Surasit Kraisin)

*Phrakhruwichitpanyaporn*  
..... Member  
(Phrakhruwichitpanyaporn (Dr.))

*V. Kuttaveero*  
..... Member  
(PhramahaViroj Kuttaveero (Dr.))

หัวข้อสารนิพนธ์	: แรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒
ชื่อนักศึกษา	: บุญช่วย เวียงวิเศษ
สาขาวิชา	: การจัดการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรพันธ์ สุวรรณศรี
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	: ดร. สุรสิทธิ์ ไกรสิน
ปีการศึกษา	: ๒๕๕๑

### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ๒) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ และ ๓) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ดเขต ๒ จำนวน ๗๖ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ห้าระดับ จำนวน ๔๐ ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และสถิติอนุมานหรืออ้างอิง ได้แก่ ทดสอบค่าไคสแควร์ (Chi-Square) โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์

#### ผลการวิจัยพบว่า

๑) แรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมทั้งสี่ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาค่า คือ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ ด้านรายได้ / สวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

๒) การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ พบว่า เพศ อายุ และสถานภาพต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

๓) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒ คือ ควรมีนโยบาย โดยเน้นเศรษฐกิจพอเพียง ไม่ส่งเสริมการกู้หนี้ยืมสิน ควรจัดสรรงานให้ทำในสัดส่วนที่เหมาะสม ไม่มาก ไม่น้อยเกินไป และควรมีความชัดเจนในเรื่องของนโยบาย และการบริหารภายในหน่วยงาน และสามารถนำไปปฏิบัติได้



**Thematic Title : Motivation toward Duty Performance of Personnel in Roi Et Educational Service Office Area 2**

**Student's Name : Boonchruiy Wiengwises**

**Department : Educational Management**

**Advisor : Asst. Prof. Dr. Surapan Suvannasri**

**Co-Advisor : Dr. Surasit Kraisin**

**Academic Year : B.E. 2553 (2010)**

---

### **ABSTRACT**

The objectives of this thematic paper were as follows: 1) to explore personnel's motivation toward their duty performance in Roi Et Educational Service Office Area 2, 2) to compare their motivation toward theirs herein, resting upon their differing genders, ages and statuses and, 3) to closely examine their suggestions on their motivation toward theirs. The sampling group comprised 76 personnel of Roi Et Educational Service Office Area 2. The tool used for data collection was the questionnaire containing forty questions endowed with five rating scales. The statistics utilized for analyzing data encompassed: percentage, mean, standard deviation and referential statistics of chi-square by making use of the ready-made computer programme.

#### **The results of research were found as follows :**

1) Personnel's motivation toward their duty performance in Roi Et Educational Service Office Area 2 in the overall four aspects was at the high level. With a single aspect taken into account, all four aspects were also found at the high level. Those ranked in descending order were: work features and responsibilities, incomes/welfares, policies and administration, colleagues and immediate superiors.

2) The analysis of relations between personal factors and their motivation toward their duty performance herein indicated that their differing ages, ages and statuses was of no relations with their motivation toward their duty performance.

3) Suggestions on their duty performance herein were: policies should be implemented, putting the emphasis on self-sufficiency economy by not encouraging personnel incur a debt, neither less nor more work should be allocated, the matters of policies and internal administrations should be clarified and be practical.



## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะความอนุเคราะห์จากทางมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด และคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดจนให้คำแนะนำเป็นอย่างดีมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.สุรพันธ์ สุวรรณศรี และ ดร. สุรสิทธิ์ ไกรสิน อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ท่านกรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจแก้ไข อันเป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย จึงขอกราบนมัสการขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบนมัสการขอบพระคุณ พระครูปลัดสัมพิพัฒน์วิริยาจารย์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ที่เมตตาเป็นประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ตรวจสอบแก้ไขรูปแบบ ขอขอบพระคุณกรรมการในการสอบทุกท่านที่กรุณาเป็นกรรมการ ตรวจสอบแก้ไขรูปแบบ และให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นระบบ จนทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัยทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัยจนทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการ และบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ดเขต ๒ ทุกท่านที่กรุณาให้ความช่วยเหลือในด้านการให้ข้อมูลและการเก็บข้อมูลในการค้นคว้าวิจัย จนทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์ คุณค่า และประโยชน์อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตานุชาแด่บิดา มารดา ครู อาจารย์ ครอบครัว และผู้มีอุปการคุณทุกท่าน

ท้ายที่สุดนี้ หากมีสิ่งใดขาดตกบกพร่องหรือผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยเป็นอย่างสูงในข้อบกพร่องและความผิดพลาดนั้น

บุญช่วย เวียงวิเศษ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพประกอบ	ฉ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
๑.๓ สมมติฐานของการวิจัย	๒
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๒
๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๓
๑.๖ คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๓
<b>บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๖</b>
๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	๖
๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	๑๘
๒.๓ สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการทำวิจัย	๓๘
๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔๐
๒.๕ สรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	๔๕
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>๔๖</b>
๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๔๖
๓.๒ เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง	๔๖
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๔๗

	ผ
๓.๔ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	๔๗
๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๔๘
๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล	๔๘
๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิจัย	๕๐
<b>บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>๕๓</b>
๔.๑ วัตถุประสงค์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๕๓
๔.๒ ขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูล	๕๔
๔.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๕๔
ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๕๔
ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒	๕๖
ตอนที่ ๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน	๖๓
ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒	๗๘
<b>บทที่ ๕ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>๘๑</b>
๕.๑ สรุปผล	๘๑
๕.๒ อภิปรายผล	๘๓
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๘๑
๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๘๑
๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	๘๓
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๘๔</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๘๕</b>
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	๑๐๐
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	๑๐๒

ภาคผนวก ค	หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล	๗
ภาคผนวก ง	แบบสอบถาม	๑๐๖
ภาคผนวก จ	คำอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	๑๐๗

## ประวัติผู้วิจัย

๑๑๗

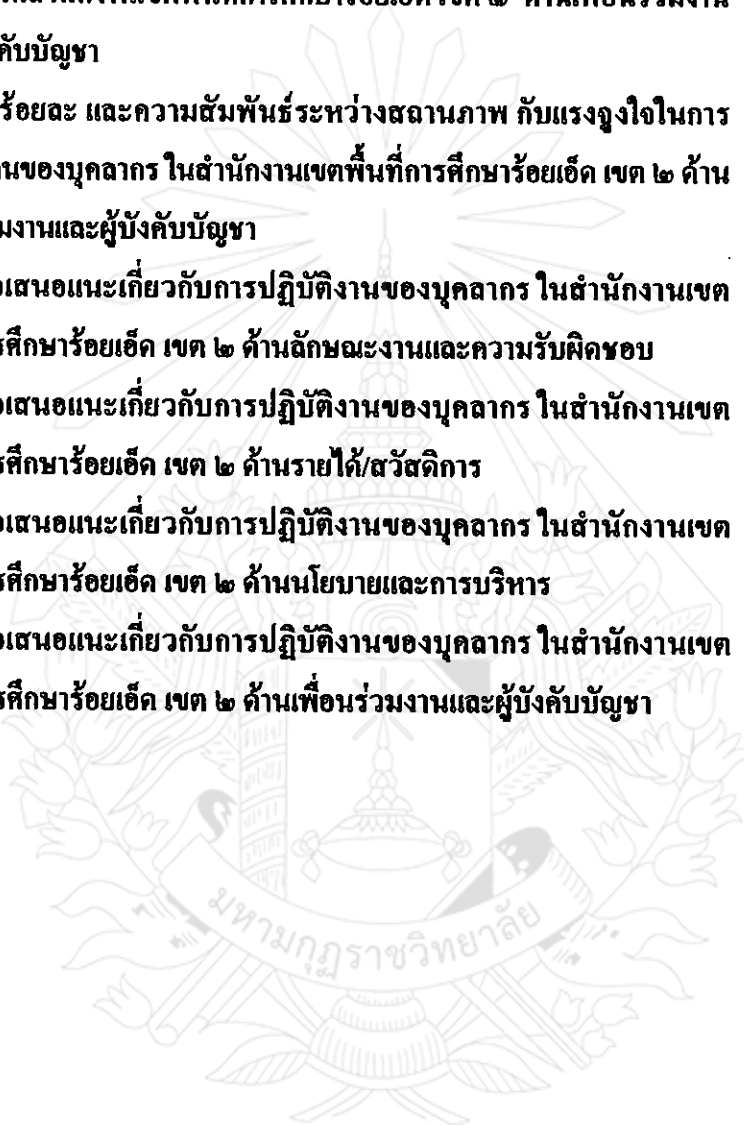


## สารบัญญัตราสาร

	หน้า
ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	๕๔
ตารางที่ ๔.๒ แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	๕๕
ตารางที่ ๔.๓ แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ	๕๕
ตารางที่ ๔.๔ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมและรายด้าน	๕๖
ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ โดยรวมและรายข้อ	๕๗
ตารางที่ ๔.๖ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านรายได้ /สวัสดิการ โดยรวมและรายข้อ	๕๘
ตารางที่ ๔.๗ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านนโยบายและการบริหารโดยรวมและรายข้อ	๖๑
ตารางที่ ๔.๘ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายข้อ	๖๒
ตารางที่ ๔.๙ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวม	๖๓
ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวม	๖๔
ตารางที่ ๔.๑๑ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวม	๖๕

ตารางที่ ๔.๑๒	แสดงคำร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านลักษณะ งานและความรับผิดชอบ	๖๖
ตารางที่ ๔.๑๓	แสดงคำร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านลักษณะงาน และความรับผิดชอบ	๖๗
ตารางที่ ๔.๑๔	แสดงคำร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ กับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้าน ลักษณะงานและความรับผิดชอบ	๖๘
ตารางที่ ๔.๑๕	แสดงคำร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านรายได้/ สวัสดิการ	๖๙
ตารางที่ ๔.๑๖	แสดงคำร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านรายได้/ สวัสดิการ	๗๐
ตารางที่ ๔.๑๗	แสดงคำร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ กับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้าน รายได้/สวัสดิการ	๗๑
ตารางที่ ๔.๑๘	แสดงคำร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติ งานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้าน นโยบายและการบริหาร	๗๒
ตารางที่ ๔.๑๙	แสดงคำร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติ งานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้าน นโยบายและการบริหาร	๗๓
ตารางที่ ๔.๒๐	แสดงคำร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติ งานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้าน นโยบายและการบริหาร	๗๔

ตารางที่ ๔.๒๑	แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	๗๕
ตารางที่ ๔.๒๒	แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	๗๖
ตารางที่ ๔.๒๓	แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	๗๗
ตารางที่ ๔.๒๔	แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ	๗๘
ตารางที่ ๔.๒๕	แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านรายได้/สวัสดิการ	๗๘
ตารางที่ ๔.๒๖	แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านนโยบายและการบริหาร	๗๘
ตารางที่ ๔.๒๗	แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	๘๐



สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบที่ ๒.๑	ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ ของ Maslow	๑๑
ภาพประกอบที่ ๒.๒	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบการงูใจของมาสโลว์ และเฮอรัซเบอร์ก	๑๕
ภาพประกอบที่ ๒.๓	ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีของ มาสโลว์ อัลเคอร์เฟอร์ และเฮอรัซเบอร์ก	๑๖





## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ ๒.๑ แสดงสรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

หน้า

๔๕



## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย มุ่งหวังที่จะยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปทั้งระบบ คือ ปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ปฏิรูปครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยมีมาก่อนของการศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งได้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษา คือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานเดียวกันคือ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีโครงสร้างใหม่เป็นระดับกรม และระดับเขตพื้นที่การศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ๖ กลุ่มงาน ได้แก่ ๑) กลุ่มอำนวยการ ๒) กลุ่มบริหารงานบุคคล ๓) กลุ่มนโยบายและแผน ๔) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ๕) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ๖) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน จากโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ จะต้องสรรหาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานตามกลุ่มงานจากบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้เคยปฏิบัติงานในลักษณะที่แตกต่างกันอาจก่อให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันส่งผลให้เกิดความล่าช้าและขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ได้ถูกตั้งขึ้นมากกว่า ๖ ปี มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มากมายในแต่ละปี ทั้งบุคลากรเก่าเสียชีวิต เกษียณอายุราชการ และก็มีบุคลากรรุ่นใหม่ ๆ เข้ามาทดแทน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะมีผลต่อการทำงานหรือไม่คนรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาจะสามารถทำงานทดแทนคนรุ่นเก่าได้เพียงใด เป็นสิ่งที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ต้องคำนึงถึง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป ผู้วิจัยคือบุคลากรคนหนึ่งทำงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ รู้สึกได้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

---

กระทรวงศึกษาธิการ, “คู่มือปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖, (อัครา).

จากที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ เพื่อให้ทราบถึงแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรว่ามีอะไรบ้าง ในกรณีจะทำการศึกษาเฉพาะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ เนื่องจากหากบุคคลมีเจตคติในการทำงานที่ดี การปฏิบัติงานในหน้าที่ก็จะมีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการทำงาน ตรงกันข้ามหากบุคคลมีเจตคติที่ไม่ดีในการทำงาน การปฏิบัติงานในหน้าที่ก็จะมีประสิทธิภาพ และไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และขีดความสามารถขององค์กรต่อไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

## ๑.๓ สมมติฐานของการวิจัย

๑.๓.๑ เพศมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

๑.๓.๒ อายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

๑.๓.๓ สถานภาพมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

## ๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านประชากร

ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ดเขต ๒ จำนวน ๘๖ คน

#### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรไว้ดังนี้

ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒  
จำแนกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่

- ๑) ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ
- ๒) ด้านรายได้ / สวัสดิการ
- ๓) ด้านนโยบายและการบริหาร
- ๔) ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

#### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ จังหวัดร้อยเอ็ด

### ๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๕.๑ ทำให้ทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

๑.๕.๒ ทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

๑.๕.๓ ทำให้ทราบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

๑.๕.๔ ทำให้สามารถนำผลการวิจัยใช้เป็นสารสนเทศในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

### ๑.๖ คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**แรงจูงใจ** หมายถึง สิ่งที่ชักจูงใจให้เราทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ว่าจะเป็นความดี หรือความชั่ว

**แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง สิ่งที่ชักจูงใจให้เราปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ จำแนกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่

๑) **ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ** หมายถึง ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ มีการแบ่งงานและกำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการมอบหมายหน้าที่การงานมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถในตำแหน่งนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ได้รับความไว้วางใจให้มีอำนาจตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ในการทำงานแต่ละครั้ง ให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเสมอ ถ้าค้นพบข้อบกพร่องของงานที่ทำ จะสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ ทุกครั้งในการทำงานที่ได้รับมอบหมายแต่ละครั้งให้แล้วเสร็จ

โดยไม่ปล่อยให้ค้างค้ำด้วยความเต็มใจ สามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานของท่านมีส่วนช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ และเมื่อผลงานของหน่วยงานถูกดำเนินหรือล้มเหลวบุคลากรยินดีร่วมรับผิดชอบด้วย

**๒) ด้านรายได้ / สวัสดิการ** หมายถึง บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒ มีแรงจูงใจในได้รับเงินเดือน/ค่าตอบแทน มีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบ มีระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นทางการชัดเจนมีเกณฑ์มาตรฐาน มีวิธีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการให้รางวัลเป็นผลตอบแทนตามจำนวนชิ้นงานที่เพิ่มขึ้นเมื่อทำงานได้สูงกว่ามาตรฐาน การกำหนดอัตราเงินเดือน/ค่าตอบแทน และเงินเพิ่มพิเศษ(โบนัส) เพียงพอสำหรับการดำรงชีพในปัจจุบัน การให้สวัสดิการของหน่วยงานครอบคลุมถึงบุคคลในครอบครัวของบุคลากร ในหน่วยงานของมีนโยบายเกี่ยวกับสวัสดิการอย่างเด่นชัดและต่อเนื่อง มีสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลที่ชัดเจน ในการทำงานในพื้นที่เสี่ยงภัย มีการจัดหาอุปกรณ์เพื่อลดการสูญเสียชีวิตอย่างเพียงพอ และมีการจัดตั้งกองทุนต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน

**๓) ด้านนโยบายและการบริหาร** หมายถึง แรงจูงใจในด้านนโยบายและการบริหาร นโยบายมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบาย ลักษณะของนโยบายง่ายต่อการปฏิบัติ เมื่อมีนโยบายให้ดำเนินการ กองต่าง ๆ ได้กำหนดวิธีการดำเนินการและแนวทางแก้ไขปัญหาไว้ชัดเจน นโยบายมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัญหาในหน้าที่ปัจจุบัน บุคลากรเห็นด้วยกับนโยบายที่กำหนดและมอบหมายให้ฝ่ายต่าง ๆ ถือปฏิบัติ เมื่อมีนโยบายให้ถือปฏิบัติ ทางฝ่ายได้มีการชี้แจงภารกิจดำเนินการเพื่อความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายมีความเหมาะสม การกำหนดภารกิจและมอบหมายให้เจ้าพนักงานปฏิบัติตามนโยบายมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเจ้าพนักงาน และการปฏิบัติตามนโยบายนั้น มีอิสระในอำนาจหน้าที่ที่จะบริหารจัดการในงานที่รับผิดชอบ

**๔) ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา** หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒ มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับเจ้าพนักงานและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเจ้าพนักงานกับเจ้าพนักงานด้วยกัน บุคลากรมีพอใจที่ได้ใกล้ชิด และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาให้ความสนิทสนมและเป็นกันเอง การปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหา เปิดโอกาสให้เจ้าพนักงานมีส่วนร่วม ตัดสินใจการปฏิบัติงาน บุคลากรยินดีช่วยเหลือและร่วมมือกับเพื่อนทำกิจกรรมของหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจและอภัยภัยไมตรี และมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

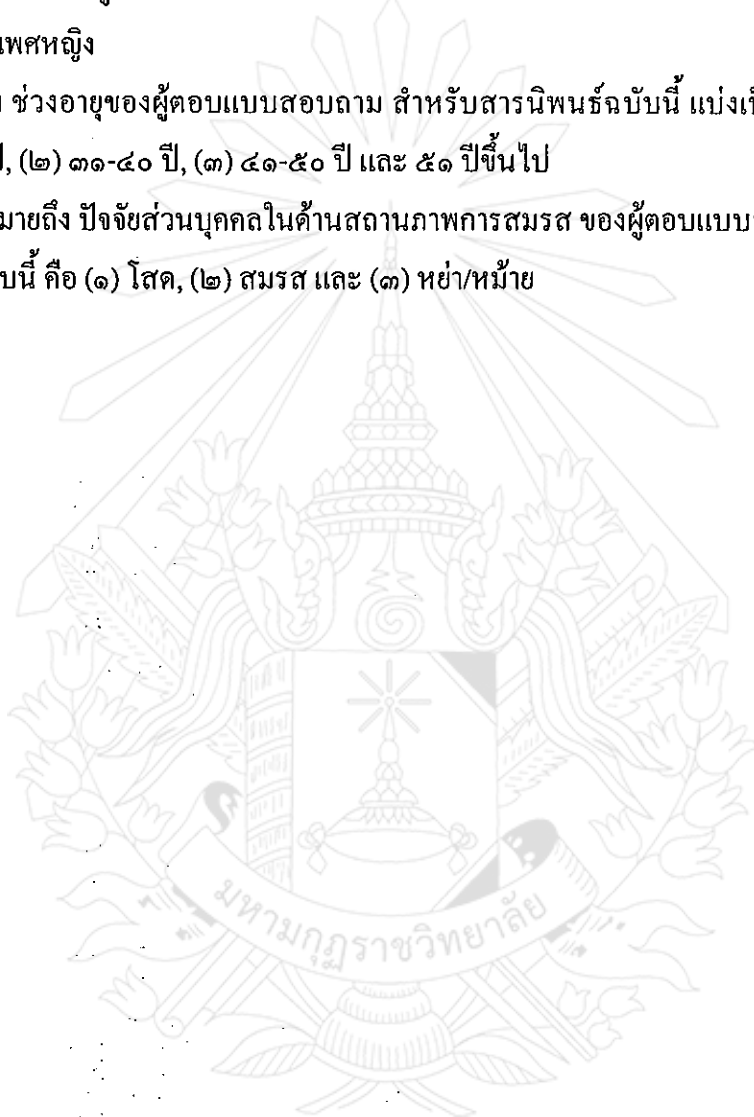
**บุคลากร** หมายถึง พนักงาน เจ้าหน้าที่ ลูกจ้าง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒ ตั้งแต่ระดับหัวหน้ากลุ่มลงมา

**ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็น เพศ อายุ และสถานภาพ

**เพศ** หมายถึง เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ แบ่งเป็นสอง เพศ คือ (๑) เพศชาย และ (๒) เพศหญิง

**อายุ** หมายถึง ช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ แบ่งเป็นสี่ช่วง อายุ คือ (๑) ๒๐-๓๐ ปี, (๒) ๓๑-๔๐ ปี, (๓) ๔๑-๕๐ ปี และ ๕๑ ปีขึ้นไป

**สถานภาพ** หมายถึง ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านสถานภาพการสมรส ของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ คือ (๑) โสด, (๒) สมรส และ (๓) หย่า/หม้าย



## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- ๒.๓ สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการทำวิจัย
- ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๕ สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

##### ๒.๑.๑ ความหมายของแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจมีนักวิชาการได้ให้ความหมายในเรื่องของแรงจูงใจไว้หลายท่าน ซึ่งแต่ละท่านก็มีมุมมอง หรือจุดเน้น ที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

**คาร์เนกี พานทองพาลุสุข และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ** ได้ให้ความหมายว่า “แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงสภาวะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อ (Incentive) และการลงโทษ (Punishment) โดยที่ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจเป็นสภาวะที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา”

**ชัยวัฒน์ อัตพัฒนา** ได้ให้ความหมายว่า “แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่ชักจูงใจให้เราทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ว่าจะเป็นความดี หรือความชั่ว”

**คาร์เนกี พานทองพาลุสุข และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ, ทฤษฎีการจูงใจ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๑๕.**

**ชัยวัฒน์ อัตพัฒนา, จริยศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓), หน้า ๕๖.**

**อุบลรัตน์ เฟิงสถิตย์** ให้ความหมายว่า “แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่เกิดความไม่สมดุลขึ้นในร่างกาย ภาวะดังกล่าวอาจจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางให้ได้”<sup>๓</sup>

**วีรนาถ มานะกิจ** ได้ให้ความหมายว่า “แรงจูงใจ หมายถึง สถานการณ์ภายในซึ่งกระตุ้นและก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหวอันนำไปสู่พฤติกรรมที่บรรลุเป้าหมาย”<sup>๔</sup>

**มุกดา ศรียงค์** และคนอื่นๆ ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง “สภาวะที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่แรงจูงใจนั้นต้องการ”<sup>๕</sup>

**สถิต วงศ์สุวรรณค์** กล่าวว่า “แรงจูงใจ คือ สภาวะทางจิตใจที่กระตุ้นให้บุคคลกระทำ หรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมทางใดทางหนึ่ง เพื่อสนองความต้องการของอินทรีย์ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้”<sup>๖</sup>

### ๒.๑.๒ ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีลักษณะที่สำคัญ ๒ ประการ คือ

๑. มีการกระตุ้น หรือสิ่งเร้า (Energizing) แรงจูงใจเป็นสิ่งผลักดัน หรือเร่งเร้าให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม หรือตอบสนอง เช่น การแข่งขัน เร้าให้เกิดแรงจูงใจ แรงจูงใจกระตุ้นให้อินทรีย์มีความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม การแข่งขันจะกระตุ้นให้บุคคลอยู่ในลักษณะเตรียมพร้อมที่จะกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจที่มีความเข้มข้นมาก ๆ จะมีชีวิตชีวา มากกว่าแรงจูงใจที่มีความเข้มข้นน้อย

๒. มีการชี้แนวทาง หรือทิศทาง (Directing) แรงจูงใจจะเป็นสิ่งช่วยชี้แนวทางให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมหรือบอกแนวทางของพฤติกรรม เช่น การให้รางวัลแก่เด็กประพฤติดี “รางวัล” เป็นเครื่องชี้บอกแนวทางให้เด็ก ๆ รู้ว่า ควรจะประพฤติตนอย่างไรจึงจะได้รางวัล”

<sup>๓</sup>อุบลรัตน์ เฟิงสถิตย์, **จิตวิทยาการเรียนรู้**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓), หน้า ๑๗๑.

<sup>๔</sup>วีรนาถ มานะกิจ, **พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓), หน้า ๖๐.

<sup>๕</sup>มุกดา ศรียงค์ และคณะ, **จิตวิทยาทั่วไป**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๒๒๕.

<sup>๖</sup>สถิต วงศ์สุวรรณค์, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เจริญรัตน์, ๒๕๒๘), หน้า ๔๑๕.

<sup>๗</sup>เรื่องเดียวกัน.



**อรรถัย ชื่นมบุญย์** กล่าวถึงลักษณะของแรงจูงใจไว้ดังนี้

๑. แรงจูงใจเกี่ยวข้องกับภาวะทางอินทรีย์ที่เปลี่ยนไป เช่น ความหิว ระบาย ต้องการขับถ่าย ความอยาก ความหงุดหงิด ความต้องการทางเพศ

๒. แรงจูงใจเกี่ยวข้องกับภาวะทางอารมณ์ เช่น รัก กลัว โกรธ

๓. แรงจูงใจเกี่ยวข้องกับนิสัย (Habit) วัฒนธรรม ความเคยชิน

๔. แรงจูงใจเกี่ยวข้องกับเจตคติ และค่านิยม (Attitude & Values)<sup>๔</sup>

### ๒.๑.๓ ลักษณะของพฤติกรรมที่มีแรงจูงใจ

**คาร์ณี พานทองพาลุสุข และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ** ได้กล่าวว่า “พฤติกรรมต่าง ๆ ที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะที่แตกต่างกับพฤติกรรมที่ไม่ได้มีแรงจูงใจ ดังต่อไปนี้

๑. พฤติกรรมที่มาจากแรงจูงใจจะมีลักษณะที่เรียกว่า Homeostatic คือร่างกายจะเกิดความตึงเครียดเมื่อไม่ได้รับการตอบสนองบางอย่าง ดังนั้น ความตึงเครียดนี้จะขับอินทรีย์ให้เสาะหาทางบำบัดความต้องการนั้น

๒. หากลักษณะของแรงจูงใจมีความหนักแน่นเข้มแข็งเท่าไร อินทรีย์ก็จะมีควมว่องไวในอันที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายที่จะสนองตอบแรงจูงใจนั้นมากขึ้นเป็นเงาตามตัว

๓. แรงจูงใจจะทำให้พฤติกรรม และประสบการณ์ของอินทรีย์ เป็นไปในลักษณะที่มีทางเลือกให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ”

๔. พฤติกรรมที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะเป็นวงจรคือจะเริ่มจากการมีแรงขับหรือแรงจูงใจทำให้เกิดมีพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้นเพื่อเสาะแสวงหาวิธีการลดแรงขับ จนในที่สุดก็จะไปถึงขั้นการบรรลุเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายของความต้องการ เมื่อสามารถตอบสนองแรงจูงใจที่เกิดขึ้นได้สนใจ<sup>๕</sup>

### ๒.๑.๔ ประเภทของแรงจูงใจ

**คาร์ณี พานทองพาลุสุข และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ** นักจิตวิทยา ได้แบ่งการจูงใจออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. **การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)** หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำการ การเรียนรู้ หรือแสวงหาบ้างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้บุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

<sup>๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๑๖.

<sup>๕</sup> คาร์ณี พานทองพาลุสุข และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ, **ทฤษฎีการจูงใจ**, อ่างแล้ว, หน้า ๑๑๗.

(๑) ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ เช่น นักเรียนต้องการสอบให้ได้ อันนี้เป็นแรงจูงใจให้พยายามทำความเข้าใจกับบทเรียนเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

(๒) เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอนและพอใจวิธีการสอน ทำให้เขามีความสนใจ ตั้งใจเรียน เป็นพิเศษ

(๓) ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น มากกว่าปกติ เช่น เด็กนักเรียนสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องของเครื่องบินตัวกลไก เขาก็จะพยายามศึกษา และใช้เวลาว่างทดลองประดิษฐ์ซึ่งก็จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

**๒. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)** หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอก ให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

(๑) เป้าหมาย หรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

(๒) ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า ซึ่งคนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นื่องเห็นพี่ประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการเรียน ก็จะพยายามให้เป็นเช่นนั้นได้บ้าง ทำให้มีกำลังใจเรียนอย่างเต็มที่

(๓) บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดขึ้นจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมิบุคลิกภาพของนักบริหาร หรือผู้นำที่ดี หรือแม้แต่พนักงานแนะนำความงามก็อาจสามารถจูงใจลูกค้าซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติทางด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น

(๔) เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจ หลาย ๆ อย่างที่จะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย (Praise) การติเตียน (Blame) การประกวด (Contest) การแข่งขัน (Competition) หรือแม้แต่การทดสอบ (Test) ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

จะเห็นได้ว่า เป้าหมายที่คนต้องการก็คือสิ่งล่อใจ เช่น เด็กที่อยากได้ขนม ขนมก็คือสิ่งล่อใจที่ทำให้เขาช่วยแม่กวาดบ้านถูบ้าน เพื่อให้ได้เงินไปซื้อขนม แต่เมื่อใดก็ตามที่เขาบรรลุเป้าหมายหรือได้สิ่งที่ล่อใจเรียบร้อยแล้ว เขาก็มักจะหมดแรงจูงใจที่จะกระทำต่อไป คือเลิกขยันช่วยแม่ เพราะเขาอิ่มท้อง และได้สิ่งที่เขาต้องการแล้ว<sup>๑๑</sup>

### ๒.๑.๕ การวัดลักษณะแรงจูงใจ

**สถิติ วงศ์สวรรค์** ได้กล่าวว่า “การที่จะวัดระดับสูง-ต่ำ ของแรงจูงใจในแต่ละบุคคลเพื่อนำมาทำนายการทำงานของคนคนนั้น ๆ มีวิธีวัดทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนี้

๑) การวัดทางตรง คือ ถามกันตรง ๆ ซึ่งอาจจะใช้การสัมภาษณ์ ให้เขียนรายงาน หรือตอบแบบสอบถาม แต่ต้องระวังการเสแสร้ง บิดเบือนความจริง เพราะตามปกติคนเรามักจะตอบตามที่สังคมยอมรับ ตอบตามความนิยมของสังคม จึงต้องระวังเรื่องการใช้คำถาม เพื่อล้วงเอาความจริงให้ได้

๒) การวัดทางอ้อม คือ เป็นวิธีการวัดที่ผู้ถูกวัดไม่รู้ตัวว่ากำลังถูกตรวจสอบระดับแรงจูงใจ จึงได้ผลถูกต้องตามความเป็นจริงมากกว่าทางตรง เช่น ให้เล่าเรื่องจากภาพจากแบบ TAT, ให้ต่อคำแล้วให้นักจิตวิทยาวิเคราะห์หาระดับแรงจูงใจ<sup>๑๒</sup>

**คาร์นี ฟานทอง พาอูซุช และสุรเดชพงษ์หาญยุทธ** ได้กล่าวว่า มีผู้เสนอทฤษฎีหลายทฤษฎีที่ได้อธิบายถึงพฤติกรรมอันเกิดจากแรงจูงใจ โดยแต่ละทฤษฎีเชื่อว่าแรงจูงใจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ คือ

๑) เกิดจากความต้องการความสุขส่วนตัว (Hedonistic) คือ เชื่อว่ามูลเหตุสำคัญของมนุษย์ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ก็เพราะมนุษย์ต้องการที่จะหาความสุขส่วนตัว และพยายามหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด

๒) เกิดจากสัญชาตญาณ (Instinctual) คือ ความเชื่อที่ว่าคนเราจะมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องมีการเรียนรู้ เนื่องจากสัญชาตญาณที่มีมาพร้อมกับการเกิดของมนุษย์ เช่น ปฏิกิริยาตอบสนองต่ออาหาร น้ำ หรือสิ่งเร้าทางเพศ เป็นต้น แรงจูงใจจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามการเจริญเติบโตของคน และสัญชาตญาณจะเป็นสิ่งกำหนดขั้นตอนของปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในชีวิตมนุษย์ไว้เรียบร้อยแล้ว

๓) เกิดจากการมีเหตุผล (Cognitive) คือ แนวความคิดนี้เชื่อในเรื่องของความสามารถในการมีเหตุผลที่จะตัดสินใจกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยคิดว่าคนเรามีความตั้งใจและความปรารถนา (Willing and Desiring) ของมนุษย์ ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น ผู้ที่เชื่อตามแนวความคิดนี้คิดว่าคนเราทุกคนมีอิสระที่จะกระทำหรือตัดสินใจในสิ่งต่าง ๆ โดยมีเหตุผลและรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ ต้องการอะไรและมีได้สนใจว่าอะไรคือสาเหตุของพฤติกรรมนั้น

<sup>๑๑</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๕

<sup>๑๒</sup>สถิติ วงศ์สวรรค์, จิตวิทยาสังคม, อ้างแล้ว, หน้า ๔๓๑.

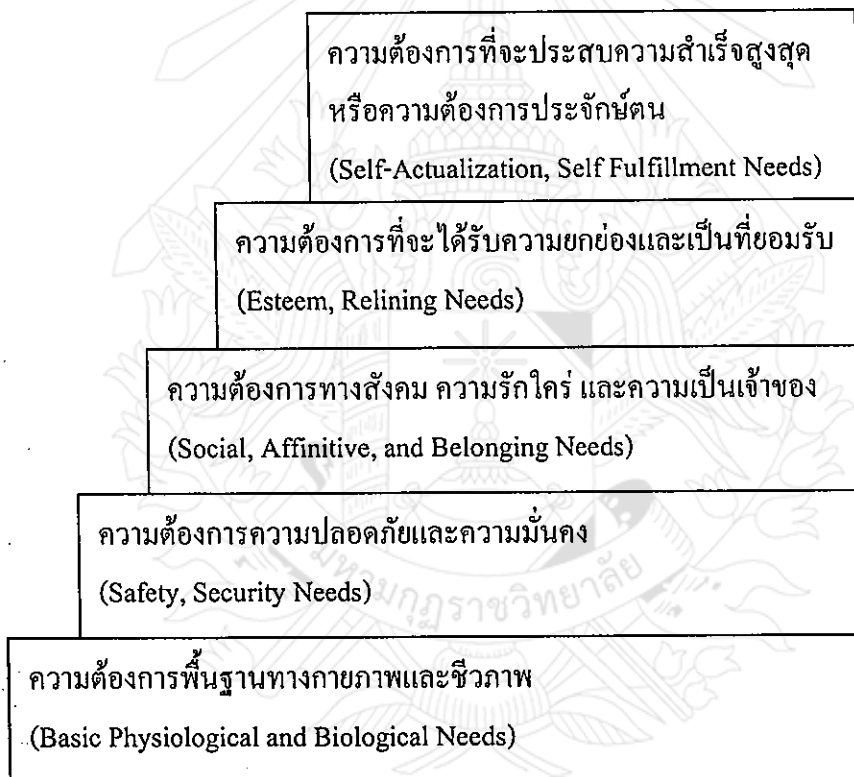
๔) เกิดจากแรงขับ (Drive) คือ แนวความคิดนี้เป็นที่ยกย่องในวงการจิตวิทยา และในปัจจุบันเชื่อว่า พฤติกรรมและอุปนิสัยของมนุษย์เราจะมีส่วนสัมพันธ์กับแรงขับดังกล่าว การที่คนเรามีความแตกต่างกันไปก็เพราะผลอันสืบเนื่องมาจากประสบการณ์และการเรียนรู้ที่ได้สะสมมาเป็นเวลานาน ตามระบบของการตอบสนองความต้องการของแรงขับต่าง ๆ<sup>๑๒</sup>

### ๒.๑.๖ ทฤษฎีแรงงูใจ

#### ๑) ทฤษฎีแรงงูใจของมาสโลว์ (Maslow' Theory of Human Motivation)

**มาสโลว์** กล่าวว่า “มนุษย์เราทุกคนต่างพยายามดิ้นรนต่อสู้เพื่อจุดมุ่งหมายของตนเองแต่เนื่องจากการที่มนุษย์มีความแตกต่าง ฉะนั้น การที่จะได้รับการตอบสนองถึงขั้นไหนย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคล”<sup>๑๓</sup>

มาสโลว์ ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ ๕ ระดับ



ภาพประกอบที่ ๒.๑ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ ของ Maslow

<sup>๑๒</sup> ธารณี พานทองพาลุสุข และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ, **ทฤษฎีการงูใจ**, อ่างแล้ว, หน้า ๑๒๑.

<sup>๑๓</sup> เรื่องเดียวกัน.

จากแผนภูมิ สามารถนำมาอธิบายลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow ได้ดังนี้

๑.๑) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Basic Needs) จัดอยู่ในลำดับต่ำสุดและเป็นความต้องการที่จำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในระยะเวลา และสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้วชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ได้แก่ อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ อุณหภูมิที่เหมาะสม ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการชนิดอื่นใด

๑.๒) ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Security Needs or Safety Needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มีความปรารถนาที่จะได้รับความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม รวมถึงความมั่นคงในการทำงาน เช่น การไม่ถูกปลดออก ไล่ออกจากงาน เป็นต้น

๑.๓) ความต้องการทางสังคม (Social Needs or Love Needs) เมื่อความต้องการ ๒ ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้วก็就会有ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ได้แก่ ความต้องการทางสังคม ซึ่งหมายถึง ความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งทางสังคม และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานจากกลุ่มสังคมต่าง ๆ ต้องการมิตรภาพ ความพอใจรักใคร่ ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น

๑.๔) ความต้องการชื่อเสียง เกียรติยศ หรือได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs or Egoistic Needs) ความต้องการนี้เพื่อจะมีฐานะเด่นในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเองการได้รับการเชิดชู ยกย่องสรรเสริญ การได้รับการตระหนักว่าเป็นบุคคลสำคัญ เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย

๑.๕) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด หรือความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Need or Self-Realization Need) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด เป็นความต้องการซึ่งคนส่วนมากนึกอยากจะเป็นนึกอยากจะได้ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ก็จะได้รับการ ยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะได้พิสูจน์ความสามารถของตนเองจนประสบผลสำเร็จตามที่ปรารถนา และรู้สึกว่าได้บรรลุถึงสิ่งสุดยอดของความใฝ่ฝันแล้ว (A Feeling of Accomplishment and Attainment)<sup>๑๔</sup>

<sup>๑๔</sup>เกียรติศักดิ์ หนูกลาง, “แรงจูงใจในการสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณีเฉพาะ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองบุญมาก จังหวัดนครราชสีมา”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๔๔, หน้า ๖.

กล่าวโดยสรุป มาสโลว์ เห็นว่า ความต้องการ ๕ ประการจะถูกจัดอันดับจากความสำคัญจากระดับต่ำสุดไปจนถึงบนสุด มนุษย์จะถูกจูงใจด้วยความต้องการในระดับต่ำกว่าจนกว่าจะได้รับ ความพอใจในระดับหนึ่ง แล้วก็จะเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปอีกตามลำดับจนถึงระดับบนสุด

**มาสโลว์** ได้แบ่งความต้องการทั้ง ๕ ออกเป็น ๒ ระดับ คือ

๑. ระดับความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการ ความปลอดภัย และความมั่นคง

๒. ระดับความต้องการขั้นสูง (Growth Needs) ได้แก่ ความต้องการความรัก ความต้องการเป็น เจ้าของ ความต้องการการยกย่องจากผู้อื่น และความต้องการประจักษ์ตน<sup>๑๔</sup>

## ๒. ทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg)

**เฮร์ซเบอร์ก** ได้ดำเนินการศึกษากับนักวิศวกร และนักบัญชี จำนวน ๒๐๐ คน ผลการวิจัย ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยของการจูงใจที่แตกต่างกันอยู่ ๒ อย่าง คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจ (Satisfiers) และ สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ (Dissatisfiers) การวิจัยได้ก่อให้เกิดข้อสรุปที่สำคัญสองอย่าง คือ

๑) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มีลักษณะสัมพันธ์โดยตรงกับเรื่องของการงาน ถ้ามีปัจจัย จำพวกนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงาน และเป็นสิ่งจูงใจบุคคลให้มีความตั้งใจใน การทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

- ๑.๑) ความสำเร็จ
- ๑.๒) การยกย่อง
- ๑.๓) ความรับผิดชอบ
- ๑.๔) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- ๑.๕) ลักษณะของงาน
- ๑.๖) โอกาสที่จะเจริญเติบโตส่วนบุคคล

๒) ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของการทำงาน ปัจจัย เหล่านี้จะทำหน้าที่ล้ำจุนไม่ให้เกิดความท้อถอย ไม่อยากทำงานและป้องกันมิให้เกิดความไม่พึง พพอใจในการทำงาน แต่แม้ว่าจะมีปัจจัยเหล่านี้อยู่ด้วย หรือพยายามที่จะตอบสนองปัจจัยอนามัยให้มาก เพียงใดก็ตาม ก็เป็นแต่เพียงการทำให้ไม่เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้น ไม่สามารถเป็นสิ่งจูงใจของ ผู้ปฏิบัติงาน หรือนำไปสู่ความพึงพอใจในงานได้ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

- ๒.๑) นโยบายและการบริหารงานของบริษัท
- ๒.๒) เงินเดือน

<sup>๑๔</sup>มุกดา ศรียงศ์ และคณะ, **จิตวิทยาทั่วไป**, อ่างแล้ว, หน้า ๒๓๐.

๒.๓) สภาพแวดล้อมของการทำงาน

๒.๔) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

เราสามารถสรุปทฤษฎีของเขาได้ ดังนี้

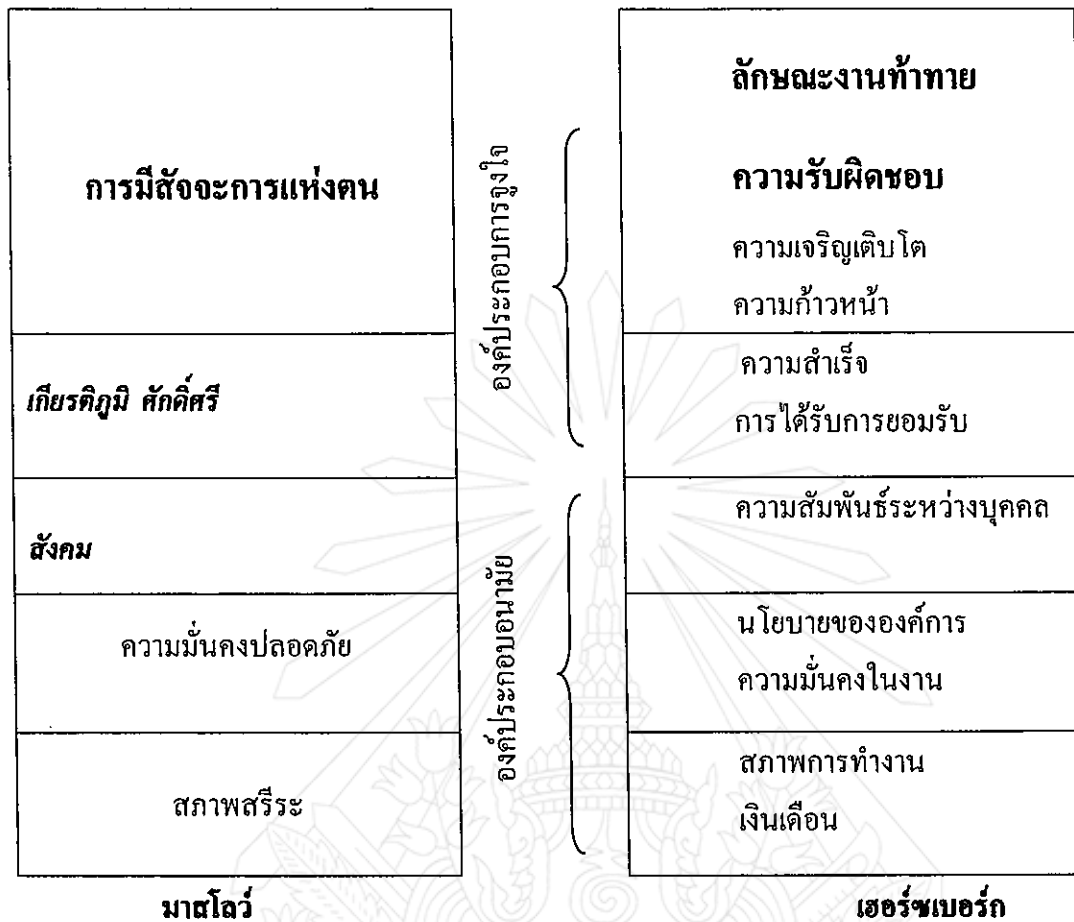
๑. ปัจจัยนามัย เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ ความไม่พอใจงานที่ทำจะสูงขึ้น เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการ ความไม่พอใจงานที่ทำจะไม่เกิดขึ้น แต่ไม่ได้เพิ่มความพอใจหรือแรงจูงใจ

๒. ปัจจัยจูงใจ เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ ความพอใจงาน และแรงจูงใจจะไม่เกิดขึ้นเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการ ความพอใจงานและแรงจูงใจจะเกิดขึ้น

จากทฤษฎีของเขาชี้ให้เห็นว่า ความไม่พอใจไม่ได้เป็นสิ่งที่อยู่ตรงข้ามกับความพอใจ หรือแรงจูงใจ บุคคลที่ไม่มีความไม่พอใจไม่ได้หมายความว่าเขาจะมีความพอใจหรือแรงจูงใจ แต่เขาจะมีความรู้สึกที่เป็นกลาง ดังนั้น สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีหรือนโยบายของบริษัทที่มีเหตุผลไม่ได้ทำให้เกิดแรงจูงใจที่สูงเลย แต่ปัจจัยนามัยเหล่านี้มาก่อนแรงจูงใจ พนักงานที่ไม่มีความพอใจเนื่องจากว่าพวกเขาได้รับผลตอบแทนอย่างเพียงพอสามารถจูงใจได้ง่ายกว่าพนักงานที่มีความไม่พอใจความสำเร็จ ความก้าวหน้า และการยกย่อง สามารถจูงใจพวกเขาได้<sup>๑๖</sup>

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ และทฤษฎีองค์ประกอบนามัยและองค์ประกอบการจูงใจของเฮอรัซเบอร์ก มีความสัมพันธ์และคล้ายคลึงกันมากทีเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มาสโลว์ ก็เสนอว่าความต้องการขั้นสูงสุดขั้นจะไม่เกิดขึ้นตราบเท่าที่ความต้องการขั้นต้น ๆ ยังมีได้รับการตอบสนอง เช่นเดียวกันกับที่ เฮอรัซเบอร์ก สรุปได้ว่า องค์ประกอบการจูงใจอาจไม่มี ความหมาย ตราบเท่าที่องค์ประกอบสุขอนามัยยังมิได้รับการดูแลเอาใจใส่ หรือตอบสนองได้ดีพร้อมสมควรแล้ว ซึ่งเปรียบเทียบ ดังตารางต่อไปนี้

<sup>๑๖</sup> สมยศ นาวิการ, **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ ๑๕๕๑ จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗๑.



ภาพประกอบที่ ๒.๒ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบการงูใจของมาสโลว์ และเฮอรัชเบอร์ถ

๓) ทฤษฎีแรงงูใจของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Existence/Relatedness Growth Theory) หรือทฤษฎี E.R.G.

อัลเดอร์เฟอร์ เสนอทางเลือกของลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ หรือทฤษฎีการลดถอยของความต้องการ โดยเรียกว่าทฤษฎี E.R.G. ซึ่งได้พัฒนามาจากทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ มาสโลว์ โดยเห็นว่าความต้องการของมนุษย์มี ๓ ระดับ คือ

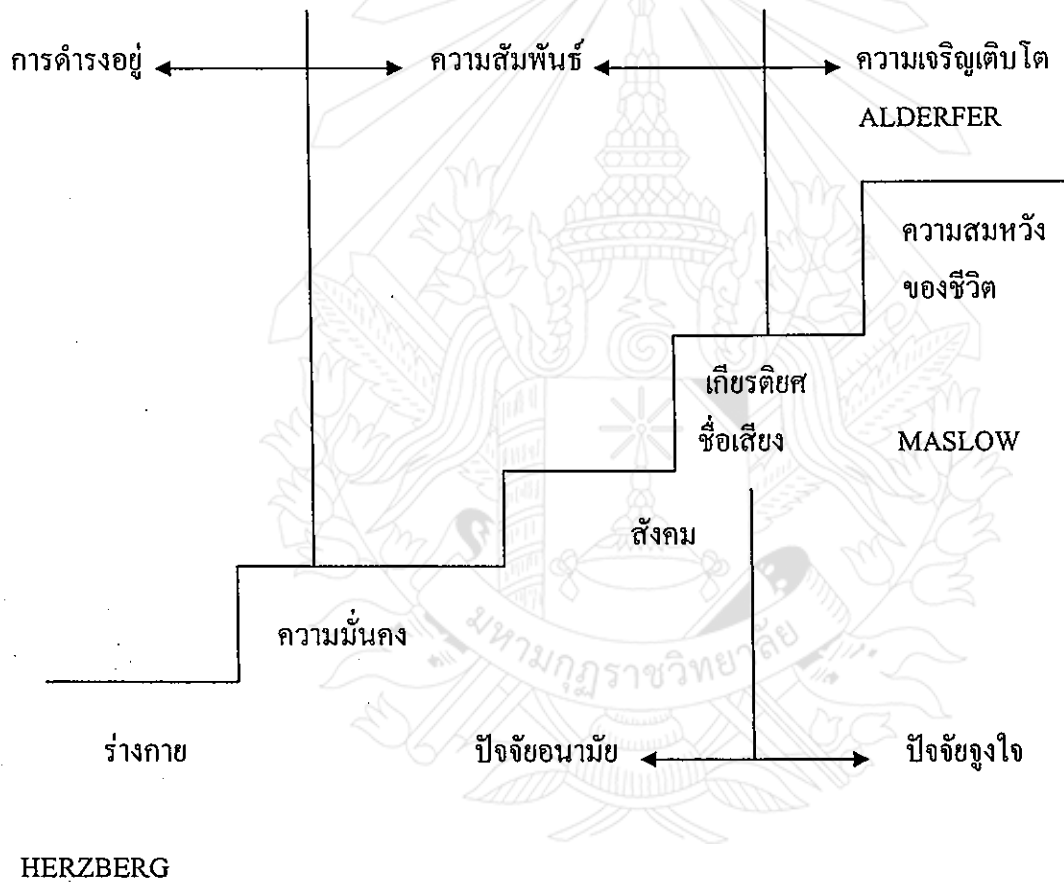
๓.๑) ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Need : E) เป็นการนำเอาความต้องการด้านร่างกายและด้านความมั่นคงปลอดภัยในทฤษฎีของ มาสโลว์ มาร่วมกัน

๓.๒) ความต้องการด้านสัมพันธ์ (Relatedness Need : R) เป็นการนำเอาความต้องการด้านสังคมและด้านชื่อเสียงเกียรติยศในทฤษฎีของมาสโลว์ มาร่วมกัน



๓.๓) ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth Need : G) เป็นความต้องการระดับสูงซึ่งได้แก่ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จหรือสมหวังในชีวิตในทฤษฎีของมาสโลว์นั่นเอง

การเปรียบเทียบระหว่างประเภทความต้องการของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ และเฮร์ซเบอร์ก ความคล้ายคลึงกันระหว่างทฤษฎีการจูงใจสามทฤษฎีจะมีอยู่มาก แต่ละทฤษฎีอธิบายความสมหวังของชีวิต ความเจริญเติบโต และปัจจัยจูงใจ ในความหมายอย่างเดียวกัน ปัจจัยบำรุงรักษาหรืออนามัยตอบสนองความต้องการทางร่างกาย และความมั่นคงและตอบสนองความต้องการการดำรงอยู่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบังคับบัญชาอาจจะมองว่าเป็นวิธีการตอบสนองความต้องการทางสังคมและความสัมพันธ์จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีทั้งสาม<sup>๑๙</sup>



HERZBERG

ภาพประกอบที่ ๒.๓ ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีของ มาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ และเฮร์ซเบอร์ก

<sup>๑๙</sup> เกียรติศักดิ์ หนูกลาง, “แรงจูงใจในการสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลศึกษากรณีเฉพาะสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองบุญนาคน จังหวัด นครราชสีมา”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, อ่างแก้ว, หน้า ๑๒.

#### ๔) ทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของแมคคิลแลนด์ (McClelland)

แมคคิลแลนด์ ได้เสนอแนะว่าองค์การควรจะให้โอกาสตอบสนองความต้องการอย่างน้อยที่สุดสามอย่าง ได้แก่ ความต้องการทางด้านอำนาจ (Need for Power-N Paw) ความต้องการทางด้านความสำเร็จ (Need for Achievement-mach) และความต้องการทางด้านสังคม (Need for Affiliation-n Aft) ทฤษฎีของเขาได้ชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะมององค์การว่าเป็นโอกาสที่จะได้สถานภาพและอำนาจหน้าที่ บุคคลเหล่านี้จะถูกจูงใจด้วยงานที่ให้โอกาสสร้างอำนาจให้แก่บุคคลที่มีตำแหน่งสูง เช่น กรรมการผู้จัดการ กรรมการรองผู้จัดการ จะมีความต้องการอำนาจสูง

บุคคลที่มีความต้องการทางด้านสังคมสูงจะมององค์การว่าเป็น โอกาสของการมีเพื่อน พวกเขาถูกจูงใจด้วยงานที่กำหนดให้พวกเขาต้องเกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานอยู่บ่อยครั้ง บุคคลเหล่านี้ไม่พอใจงานที่กำหนดให้พวกเขาต้องทำงานตามลำพัง เช่น ช่างนา เป็นต้น

บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมององค์การว่าเป็น โอกาสที่จะแก้ปัญหาที่ท้าทาย และ McClelland พบว่าบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมีลักษณะ ดังนี้

๑. พวกเขาต้องการความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการค้นหาทางเลือกแก้ปัญหา
๒. พวกเขาจะพิจารณาความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายปานกลาง เช่น เป้าหมายที่ไม่ง่ายจนเกินไป หรือเป็นไปไม่ได้ที่จะบรรลุถึงความสำเร็จ
๓. พวกเขาต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา

ดังนั้น แรงจูงใจของบุคคลที่ต้องการความเร็วสูงจะขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน การบรรลุถึงเป้าหมายและสิ่งย้อนกลับของการปฏิบัติงาน บุคคลเหล่านี้ถูกจูงใจด้วยงานที่ทำให้พวกเขารู้สึกว่ามีความสามารถพวกเขาจะทำงานหนักสำหรับงานที่มีเป้าหมายยาก แต่บรรลุถึงความสำเร็จได้ การบรรลุถึงความสำเร็จของเป้าหมายที่ยาก ทำให้พวกเขารู้สึกว่าพวกเขามีความสามารถ แต่เป้าหมายที่ง่ายจนเกินไป หรือเป็นไปไม่ได้ที่จะบรรลุถึงความสำเร็จจะไม่ช่วยให้พวกเขารู้สึกว่ามีความสามารถเลย<sup>๑๔</sup>

<sup>๑๔</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, อ่างแล้ว, หน้า ๑๗๒.

**ตารางที่ ๒.๑ การเปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ อัลเคอร์เฟอร์ และแมคเคิลแลนด์**

มาสโลว์	อัลเคอร์เฟอร์	แมคเคิลแลนด์
ความต้องการสำเร็จตามความนึกคิด	ความต้องการความก้าวหน้า	ความต้องการด้านความสำเร็จ
ความต้องการมีฐานะเด่น	ความต้องการมีความสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ	ความต้องการมีอำนาจ
ความต้องการทางสังคม		ความต้องการมีสายสัมพันธ์
ความต้องการทางด้านความมั่นคง		
ความต้องการทางด้านร่างกาย	ความต้องการอยู่รอด	

**๕) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Sergiojanni**

Sergiojanni ได้ดัดแปลงทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ มาสโลว์ โดยจัดแบ่งลำดับขั้นตอนเป็น ๕ ระดับใหญ่ ๆ คือ

๕.๑) ความต้องการทางด้านสวัสดิการ

๕.๒) ความต้องการติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลและสิ่งต่าง ๆ

๕.๓) ความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่องทั้งสามระดับนี้ ถือว่าเป็นความต้องการจำเป็นเบื้องต้น

๕.๔) ความต้องการอิสรภาพ

๕.๕) ความต้องการที่จะมีความหวังและสามารถทำงานได้ด้วยตัวเอง<sup>๑๕</sup>

**การณี พานทองพาดุสข และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ** ได้กล่าวว่า “มีผู้เสนอทฤษฎีหลายทฤษฎีที่ได้อธิบายถึงพฤติกรรมอันเกิดจากแรงจูงใจ โดยแต่ละทฤษฎีเชื่อว่าแรงจูงใจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ คือ

๑. เกิดจากความต้องการความสุขส่วนตัว (Hedonistic) คือ เชื่อว่ามูลเหตุสำคัญของมนุษย์ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ก็เพราะมนุษย์ต้องการที่จะหาความสุขส่วนตัว และพยายามหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด

<sup>๑๕</sup>เกียรติศักดิ์ หนูกลาง, “แรงจูงใจในการสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณีเฉพาะ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองบุญนาท จังหวัดนครราชสีมา”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, อ้างแล้ว, หน้า ๑๕.

๒. เกิดจากสัญชาตญาณ (Instinctual) คือ ความเชื่อที่ว่าคนเราจะมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องมีการเรียนรู้ เนื่องจากสัญชาตญาณที่มีมาพร้อมกับการเกิดของมนุษย์ เช่น ปฏิกิริยาตอบสนองต่ออาหาร น้ำ หรือสิ่งเร้าทางเพศ เป็นต้น แรงจูงใจจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามการเจริญเติบโตของคนและสัญชาตญาณจะเป็นสิ่งกำหนดขั้นตอนของปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในชีวิตมนุษย์ไว้เรียบร้อยแล้ว

๓. เกิดจากการมีเหตุผล (Cognitive) คือ แนวความคิดนี้เชื่อในเรื่องของความสามารถ ในการมีเหตุผลที่จะตัดสินใจกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยคิดว่าคนเรามีความตั้งใจและความปรารถนา (Willing and Desiring) ของมนุษย์ ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น ผู้ที่เชื่อตามแนวความคิดนี้คิดว่าคนเราทุกคนมีอิสระที่จะกระทำหรือตัดสินใจในสิ่งต่าง ๆ โดยมีเหตุผลและรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ ต้องการอะไรและมีได้สนใจว่าจะอะไรคือสาเหตุของพฤติกรรมนั้น

๔. เกิดจากแรงขับ (Drive) คือ แนวความคิดนี้เป็นที่ยกย่องในวงการจิตวิทยา และในปัจจุบันเชื่อว่าพฤติกรรมและอุปนิสัยของมนุษย์เราจะมีส่วนสัมพันธ์กับแรงขับดังกล่าว การที่คนเรามีความแตกต่างกันไปก็เพราะผลอันสืบเนื่องมาจากประสบการณ์และการเรียนรู้ที่ได้สะสมมาเป็นเวลานาน ตามระบบของการตอบสนองความต้องการของแรงขับต่างๆ<sup>๑๐</sup>

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งจูงใจสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดเป็นแรงผลักดันสำหรับบุคคลให้แสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุตามความประสงค์ที่ต้องการ

## ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

การที่จะให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์องค์กรนั้นผู้บริหารจะต้องรู้เกี่ยวกับกระบวนการ เทคนิค วิธีการ และปัจจัยที่ทำให้ บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยสำคัญนั้นก็คือ การจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ ได้มีผู้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

### ๒.๒.๑ ความหมายของการปฏิบัติงาน

**ประภาเพ็ญ สุวรรณ** ได้ให้ข้อคิดว่า“พฤติกรรมด้านการปฏิบัติ” เป็นการใช้ความสามารถที่แสดงออกทางร่างกาย รวมทั้งการปฏิบัติ และพฤติกรรมที่แสดงออก และสังเกตได้ในสภาวะการณ์หนึ่ง ๆ หรืออาจเป็นพฤติกรรมที่ล้าช้า คือ บุคคลไม่ได้ปฏิบัติทันที แต่คาดคะเนว่าอาจจะปฏิบัติในโอกาสต่อไปเป็นพฤติกรรมสุดท้ายที่เป็นเป้าหมายของการศึกษา ต้องอาศัยพฤติกรรมระดับต่าง ๆ เป็น

<sup>๑๐</sup>ดร.ฉวี พานทอง พาสุสุข และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ, **ทฤษฎีการจูงใจ**, อ่างแล้ว, หน้า ๑๒๑.

ส่วนประกอบทั้งทางความรู้และทัศนคติ สามารถประเมิณผลได้ง่าย แต่กระบวนการในการที่จะก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมนี้ต้องอาศัยเวลาและการตัดสินใจหลายขั้นตอน”<sup>๒๑</sup>

**สมจิตต์ สุพรรณทัศน์** ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติว่า “เป็นปฏิกริยาหรือกิจกรรมทุกชนิดของสิ่งที่มีชีวิต จะสังเกตได้ หรือสังเกตไม่ได้ก็ตาม รวมทั้งที่มีอยู่ภายใน และแสดงออกมาภายนอก”<sup>๒๒</sup>

**ชม ภูมิภาค** กล่าวว่า “บุคคลแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทั้งสติปัญญา สมรรถภาพทางร่างกายที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรมจากยีนในโครโมโซม และด้านสิ่งแวดล้อมจากการอบรมเลี้ยงดูที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้น พฤติกรรมการทำงานจึงแตกต่างกันไป และทำให้ประสบผลสำเร็จแตกต่างกัน”<sup>๒๓</sup>

### ๒.๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

**ซาเทียร์** เสนอว่า “การปฏิบัติงานที่ดีของบุคคลต้องประกอบไปด้วยปัจจัย ๓ ประการ คือ ความสามารถ ลักษณะเฉพาะตัว และความสนใจของบุคคล ซึ่งทั้ง ๓ ปัจจัยนี้รวมกันเป็นเครื่องกำหนดสมรรถนะของบุคคล”<sup>๒๔</sup>

**ไพบุณย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ** กล่าวว่าไว้ว่า “ประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์การ และลักษณะพฤติกรรมปทัสถานใน

<sup>๒๑</sup> ประภาเพ็ญ สุวรรณ, **การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๐), หน้า ๑๐-๑๑.

<sup>๒๒</sup> สมจิตต์ สุพรรณทัศน์, **เอกสารการสอนชุดวิชาดุขศึกษา หน่วยที่ ๑-๖ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**, (กรุงเทพมหานคร : ป. สัมพันธ์พานิช, ๒๕๒๗), หน้า ๕๗.

<sup>๒๓</sup> ชม ภูมิภาค, **การศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตและสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย, ๒๕๒๖), หน้า ๑๐.

<sup>๒๔</sup> สมรภูมิ ขวัญคุ้ม, กล่าวถึงทฤษฎีของ Steer, **The motivation of work**, “ความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัย”, **วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร), ๒๕๓๐, หน้า ๖๒.

องค์การ (Organization Norm) จะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางความประพฤติปฏิบัติงานของหัวหน้าหน่วยงาน”<sup>๒๕</sup>

**เสถียร เหลืองอร่าม** กล่าวว่า “หัวหน้าหน่วยงานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อผลงานเป็นส่วนรวม ดังนั้น คุณภาพและลักษณะของหัวหน้าหน่วยงานจึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของสถาบัน รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงาน และวิธีปฏิบัติงานขององค์การเป็นอันมาก”<sup>๒๖</sup>

**บัญชา แก้วเกตุทอง** ยังได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยงานไว้ว่า “หัวหน้าหน่วยงานจะต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ที่จะทำให้ภารกิจทั้งหมดบรรลุผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์โดยจะต้องรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนควบคุมบังคับบัญชา ถึงแม้งานนั้น จะมีได้กระทำด้วยตนเองก็ตาม”<sup>๒๗</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์** ยังได้กล่าวถึง ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญอันได้แก่ อายุ ประสบการณ์ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา นับเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล<sup>๒๘</sup>

**อรุณ รักรธรรม** ที่กล่าวว่า “หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ที่มีหน้าที่จะต้องรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ซึ่งได้แก่ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาและข้อที่สำคัญที่สุด คือ จะต้องให้งานที่รับผิดชอบบรรลุผลตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งนี้ ในการทำงานของมนุษย์ (Job Performance) ขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญสองประการ คือ แรงจูงใจ (Motivation) และความสามารถ (Ability)”<sup>๒๙</sup>

**เตรียมศักดิ์ วิชาดารณ** กล่าวว่า “แรงจูงใจของมนุษย์ขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลและความต้องการนี้เป็นผลของทางสภาพกาย (Physical Condition) และสภาพของสังคมที่บุคคลอาศัยอยู่

<sup>๒๕</sup>ไพบุลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ, **วิทยาการจัดการและพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๑๐๔.

<sup>๒๖</sup>เสถียร เหลืองอร่าม, **การจัดการองค์การและการปฏิบัติงาน**, (กรุงเทพมหานคร : แพร์พิทยา, ๒๕๑๙), หน้า ๗๓.

<sup>๒๗</sup>บัญชา แก้วเกตุทอง, **ผู้นำการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เรือนแก้ว, ๒๕๒๓), หน้า ๑๒๒.

<sup>๒๘</sup>ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๖๗.

<sup>๒๙</sup>อรุณ รักรธรรม, **หลักมนุษยสัมพันธ์และการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๗), หน้า ๒๘๐.

(Social Condition) ส่วนความสามารถของมนุษย์เป็นผลมาจากสิ่งสำคัญ ๓ ประการ คือ ความสามารถทางสมอง ประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม<sup>๑๐</sup>

**เชอร์เมอร์ฮอร์น และคนอื่น ๆ** มีแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Individual Performance Factors) ว่าประกอบไปด้วย

๑) ลักษณะของบุคคล (Individual Attributes) ได้แก่

๑.๑) ลักษณะประชากร (Demographic Characteristics) เป็นตัวแปรที่ช่วยให้เห็นถึงภูมิหลังของบุคคล เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม สถานที่อยู่อาศัยขนาดของครอบครัวตลอดจนสิ่งอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตามลักษณะประชากรอย่างเดียวยังไม่เป็นเครื่องชี้วัดที่ดีที่จะแสดงถึงผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้ยังมีสิ่งที่เกี่ยวข้อง คือ ความรู้ ความสามารถ และหรือลักษณะทางจิตวิทยา

๑.๒) ความรู้ความสามารถ (Competency Characteristics) นับว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการพิจารณาเลือกคนเพื่อมาปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงาน เป็นแรงจูงใจขั้นต้นที่มีผลกระทบต่อไหวพริบของบุคคลที่เอาชนะสิ่งแวดลอม ได้บุคคลที่รู้สึกว่ามีความรู้ความสามารถในงานของเขาสามารถคาดได้ว่าเขาจะทำงานอย่างจริงจัง ดังนั้น ความรู้ความสามารถแบ่งได้ ๒ ด้าน คือ ด้านกายภาพ (Physical Competency) และด้านสมอง (Mental Competency) ซึ่งบ่อยครั้งได้ใช้ผลการเรียนเป็นเครื่องชี้วัดถึงแนวโน้มของความรู้ความสามารถด้านสมองและการปฏิบัติงาน

๑.๓) ลักษณะทางจิตวิทยา (Psychological Characteristics) เป็นการแสดงแนวโน้มของพฤติกรรมแต่ละบุคคลที่จะเกิดขึ้น และมีอิทธิพลค่อนข้างถาวรต่อพฤติกรรมลักษณะทางจิตวิทยาเหล่านี้ เช่น ทศนคติ การรับรู้ ความต้องการ และบุคลิกภาพ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของคุณลักษณะของบุคคลเหล่านี้ ขึ้นอยู่กับธรรมชาติและความจำเป็นแต่ละงาน ซึ่งเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) เน้นว่าคุณลักษณะของบุคคลจะต้องมีความเหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ<sup>๑๑</sup>

<sup>๑๐</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๑๓๑-๑๓๒.

<sup>๑๑</sup> สมนภูมิ ขวัญคุ้ม, กล่าวถึงทฤษฎีของ Schermerhorn, **Organization Behavior**, “ความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัย”, **วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต**, อ่างแล้ว, หน้า ๖๓.

๒) ความพยายามในการทำงาน (Work Effect) คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของงานนั้น ยังไม่สามารถที่จะทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูง ทั้งนี้ยังมีตัวแปรหนึ่งที่สำคัญและต้องมีก็คือ ความพยายามในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานนั้น คือ ต้องมีแรงจูงใจที่จะทำงาน (Motivation to Work) เป็นแรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่มีผลโดยตรงและคงไว้ซึ่งความพยายามในการทำงาน คนที่มีแรงจูงใจในระดับสูงจะทำงานอย่างจริงจัง แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยกำหนดความพยายามในการทำงาน

๓) การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ในการปฏิบัติงานของบุคคล จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ บุคคลผู้ที่มีลักษณะตรงกับความจำเป็นของงาน และได้รับการจูงใจในระดับสูง อาจจะไม่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีหากได้รับการสนับสนุนที่ไม่เพียงพอจากหน่วยงานหรือที่เรียกว่า ข้อจำกัดด้านสถานการณ์ (Situational Constraint) เช่น ขาดเวลาที่จะทำงาน งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ และวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับงานไม่ชัดเจน ระดับความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม ขาดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงาน ขาดการช่วยเหลือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่ยืดหยุ่น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลจากแนวคิดดังกล่าว จะพบว่าพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Job Performance) น่าจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการด้วยกัน ดังนั้น ได้จำแนกปัจจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น ๓ ด้านด้วยกัน คือ ปัจจัยด้านลักษณะประชากร เศรษฐกิจ สังคม ปัจจัยด้านกาสนับสนุนจากองค์กร และปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งรายละเอียดของแนวคิด ทฤษฎีของแต่ละปัจจัยที่นำมาศึกษามีดังต่อไปนี้

#### ๓.๑) ปัจจัยด้านลักษณะประชากร เศรษฐกิจ สังคม ประกอบด้วย

๓.๑.๑) เพศ ความแตกต่างของเพศนั้นส่งผลถึงการมีพฤติกรรมต่าง ๆ ลักษณะของเพศชายมีการริเริ่มสร้างสรรค์วิเคราะห์แยกแยะ มีความมั่นใจในตนเองมากกว่าเพศหญิงแต่เพศชายก็จะสขยอม หรือจ้านต่อกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ได้น้อยกว่าเพศหญิง เพศหญิงมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมากกว่าเพศชายนอกจากนี้ความแตกต่างทางเพศทำให้ความสนใจด้านงานแตกต่างกัน และเพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและมีความละเอียดอ่อนมากกว่าเพศชาย<sup>๒</sup>

๓.๑.๒) อายุ เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้มีความแตกต่างในเรื่องของความคิดเห็น และพฤติกรรม เนื่องจากคนในวัยต่าง ๆ กันย่อมมีความต้องการแตกต่างกัน สมศักดิ์ ศรีสันติสุข ได้กล่าวว่า “ในทฤษฎีการเปลี่ยนทางสังคม และวัฒนธรรมเกี่ยวกับเรื่องอายุ ในเรื่องการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ

<sup>๒</sup>ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **จิตวิทยาการบริหารบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : สหมิตรออฟเซต, ๒๕๓๕); หน้า ๘๒.



ไว้ว่า กลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง ๒๐-๒๕ ปี จะมีการรับสิ่งใหม่ ๆ ได้เร็วกว่ากลุ่มคนที่มีอายุเกิน ๕๐ ปี ขึ้นไป”<sup>๓๓</sup> และปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวอีกว่า “อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุจะเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงานผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วยจากการศึกษาดังกล่าว อาจสรุปได้ว่าอายุเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่”<sup>๓๔</sup>

๓.๑.๓) สถานภาพการสมรส เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนเรามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม บุคคลที่แต่งงานแล้วสถานะเศรษฐกิจของครอบครัว รวมทั้งนิสัยของคู่ครองจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลนั้น บุคคลที่ไม่ประสบความสำเร็จในการครองชีวิตคู่ มีปัญหาเกี่ยวกับบุตร จะทำให้เป็นผู้มีอารมณ์หงุดหงิดง่ายและนำอารมณ์หงุดหงิดนั้นมาใช้ในที่ทำงานจากการศึกษาของ วันเพ็ญ ตั้งสะสม พบว่า “สถานภาพสมรสมีผลในการจำแนกผลการปฏิบัติงานสาธารณสุขมูลฐานของหัวหน้าสถานอนามัย ผู้ที่มีสถานภาพโสดทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีสถานภาพสมรสอื่น ๆ เจ้าหน้าที่ที่ไม่มีพันธะทางครอบครัวจะสามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวกว่า”<sup>๓๕</sup>

๓.๑.๔) วุฒิการศึกษา การศึกษาเป็นปัจจัยช่วยให้คนมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวเอาชนะสิ่งแวดล้อมได้ บุคคลที่ได้รับการศึกษาสูงย่อมมีสติปัญญาในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมได้ถูกต้องมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาดำ การศึกษาจึงมีส่วนช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดีจากการศึกษาดังกล่าวทำให้ทราบว่ วุฒิการศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่<sup>๓๖</sup>

๓.๑.๕) ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยผู้ที่มีฐานะเศรษฐกิจดีจะมีเวลาสำหรับการทำงานและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจตกต่ำจากข้อมูลดังกล่าวพอที่จะ

<sup>๓๓</sup>สมศักดิ์ ศรีสันติสุข, **สังคมวิทยาผู้สูงอายุ : ความเป็นจริงและการคาดการณ์ในสังคมไทย**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๒๕.

<sup>๓๔</sup>ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **จิตวิทยาการบริหารบุคคล**, อ่างแล้ว, หน้า ๕๓.

<sup>๓๕</sup>วันเพ็ญ ตั้งสะสม, **อิทธิพลของสถานภาพส่วนบุคคล ความสามารถในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำที่มีต่อการจำแนกผลการปฏิบัติงานสาธารณสุขมูลฐาน ของหัวหน้าสถานอนามัย**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๓๕), หน้า ๑๑๘.

<sup>๓๖</sup>ไพเราะ ไตรศานันท์, **พัฒนาความคิด พัฒนาค้น พัฒนาคุณภาพชีวิตจังหวัดฉะเชิงเทรา**, (ฉะเชิงเทรา : สาธารณสุขจังหวัดฉะเชิงเทรา, ๒๕๔๑), หน้า ๔๓.

สรุปได้ว่า ฐานะทางเศรษฐกิจเป็นตัวแปรอีกตัวหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่<sup>๓๑</sup>

### ๓.๒) ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กร

๓.๒.๑) การสนับสนุนจากผู้บริหารเทศบาล ผู้บังคับบัญชาถือเป็นตัวแทนของ องค์กร และเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์กร ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงเป็นเสมือน หลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อผลงานขององค์กร ซึ่งมีภาระหน้าที่ คือ เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่จะช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณ คุณภาพของงาน ได้รับผลสูงสุด เป็นผู้สอนแนะนำการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้ติดต่อประสานงาน ในองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน การศึกษาการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ของตน คำนึงถึงการ จัดหางบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพิ่มเติม การสนับสนุน ด้านกำลังคนอันน่าจะส่งผลต่อความสามารถปฏิบัติงาน ได้ดียิ่งขึ้น<sup>๓๒</sup>

๓.๒.๒) การได้รับการสนับสนุนงบประมาณ งบประมาณเป็นปัจจัยที่ความสำคัญประการ หนึ่งต่อการบริหารเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายแก่กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ การจัดซื้อ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อ ลื่นที่ช่วยให้กลไกอื่น ๆ ในระบบบริหารมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่แหล่งที่มาของ หน่วยงานราชการมาจากงบประมาณแผ่นดิน นอกจากนี้ อาจเป็นเงินรายได้ เงินช่วยเหลือจาก ต่างประเทศ และเงินบริจาค การศึกษาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน จึงต้องคำนึงถึงการได้รับ การสนับสนุนด้านงบประมาณ อันน่าจะส่งผลให้หัวหน้ากองช่างเทศบาลตำบลสามารถปฏิบัติงาน ได้ดียิ่งขึ้น<sup>๓๓</sup>

<sup>๓๑</sup> วันเพ็ญ ตั้งสะสม, **อิทธิพลของสถานภาพส่วนบุคคล ความสามารถในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำที่มีต่อการจำแนกผลการปฏิบัติงานสาธารณสุขมูลฐาน** ของหัวหน้าสถานีอนามัย, อ่างแล้ว, หน้า ๑๑๕.

<sup>๓๒</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๒๑๑.

<sup>๓๓</sup> ทองหล่อ เดชไทย, **เอกสารการตอนหุวิชาการบริหารสาธารณสุขทั่วไปมหาวิทยาลัยสุโขทัย** **ธรรมาธิราช**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๒๘), หน้า ๑๘-๑๙.

๓.๒.๓) การได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ นับว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการบริหารเพื่อให้เป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากการดำเนินงานทุกประเภทถึงแม้จะมีคนและเงินพร้อมแต่ถ้าขาดวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ก็ไม่สามารถดำเนินไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ได้ การศึกษาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ จึงต้องคำนึงถึงการได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ อันน่าจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ยิ่งขึ้น<sup>๔๐</sup>

๓.๒.๔) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในฝ่าย “การมีส่วนร่วม” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ เช่น อแลสแตร์ ที. ไวท์ ได้ให้คำจำกัดความว่า การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ๓ มิติด้วยกัน คือ

**มิติที่หนึ่ง** คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่า อะไรควรทำและทำอย่างไร

**มิติที่สอง** คือ มีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนาการลงมือปฏิบัติการตามที่ได้ตัดสินใจ

**มิติที่สาม** คือ มีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน และยังได้เพิ่มสาระสำคัญของการมีส่วนร่วม

#### ๓.๓) ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน

๓.๓.๑) อายุราชการและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งความสามารถในการปฏิบัติงานของมนุษย์มาจากสิ่งสำคัญ ๓ ประการ คือ ความสามารถทางสมอง ประสบการณ์ การศึกษา และการอบรม การมีประสบการณ์ใดก็ตามย่อมทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดี แต่จำนวนปีที่เคยทำงานมาไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าคนที่ทำงานนานกว่าจะมีประสบการณ์มากกว่า คนที่ทำงานน้อยกว่า ทั้งนี้เพราะแต่ละวันที่ทำงานย่อมมีประสบการณ์ต่างกัน<sup>๔๑</sup> ประสบการณ์จากสิ่งที่พบเห็นที่แตกต่างกันมีผลต่อการใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ และคนที่มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นเวลานานย่อมได้เปรียบในด้านความชำนาญงาน<sup>๔๒</sup>

๓.๓.๒) การฝึกอบรมและการศึกษาการอบรมถือเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคล และเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นการสอนให้คนได้เรียนรู้และเข้าใจถึงหลักวิทยาการและวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องทันสมัยและเหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างเสริมคุณวุฒิและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และช่วยให้เข้าในบทบาทของตนเอง

<sup>๔๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐.

<sup>๔๑</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, อ่างแล้ว, หน้า ๑๓๒.

<sup>๔๒</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **จิตวิทยาการบริหารบุคคล**, อ่างแล้ว, หน้า ๕๓.

และงานต่าง ๆ ที่ต้องคอยปฏิบัติ <sup>๓๑</sup> ทั้งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจชัดเจนถึงบทบาทของตนเอง และงานต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติ การศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้คนมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวเอาชนะสิ่งแวดล้อมได้ บุคคลที่ได้รับการศึกษาสูงย่อมมีสติปัญญาในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล มีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมได้ถูกต้องมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย<sup>๓๒</sup>

**บัญชา แก้วเกตุทอง** ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่หัวหน้างานทุกระดับจะต้องมีการเพิ่มพูนวิชาการ และหาความรู้ด้านอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การฝึกอบรม และการศึกษาต่อจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา<sup>๓๓</sup>

จากข้อมูลดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การฝึกอบรม และการศึกษามีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ดังนั้น จึงเป็นตัวแปรที่น่าสนใจในการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการตำรวจนครบาลจังหวัดร้อยเอ็ด

### ๒.๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

**กรีน** กล่าวว่า “สถานภาพ คือ ตำแหน่งของบุคคลในกลุ่มสังคม สถานภาพจะกำหนดสิทธิและหน้าที่ทั้งหมดที่บุคคลมีอยู่ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่นสถานภาพจะกำหนดว่าบุคคลนี้แตกต่างจากบุคคลนั้นอย่างไร และมีหน้าที่รับผิดชอบอย่างไรในสังคม กล่าวโดยสรุป สถานภาพของสังคม คือ ตำแหน่งในระบบสังคมเป็นสิ่งเฉพาะบุคคลและแสดงสัญลักษณ์ของบุคคลนั้น”<sup>๓๔</sup>

**พอร์เตอร์ และลอว์เลอร์** ได้ชี้ให้เห็นด้วยว่า การรับรู้บทบาทเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ถ้าหากการรับรู้บทบาทไม่ถูกต้องแล้วผลของการปฏิบัติงานจะเท่ากับศูนย์ถึงแม้ว่าความสามารถและแรงจูงใจจะอยู่ในระดับสูงก็ตาม โดยสรุป บทบาท หมายถึง การปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพ (Status) เมื่อคนเข้าดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ตามการรับรู้ของตนเอง และความคาดหวังจากบุคคลในสังคม ในบุคคลเดียวกันอาจมีได้หลายบทบาท เช่น บทบาทของ

<sup>๓๑</sup> อุทัย หิรัญโต, **การปกครองท้องถิ่น**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๑๕.

<sup>๓๒</sup> สุรชาติ ฅ นองคาย, “ศักยภาพของข้าราชการ”, **วารสารดำรงราชานุภาพ**, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๑๘ (มกราคม-มีนาคม ๒๕๔๕) : ๕.

<sup>๓๓</sup> บัญชา แก้วเกตุทอง, **ผู้นำการบริหาร**, อ่างแล้ว, หน้า ๑๖๐.

<sup>๓๔</sup> สุริยะ วิริยะสวัสดิ์, กล่าวถึงทฤษฎีของ Green, **Personality and social structure in the organization setting : Selected reading and projects in social psychology**, “พฤติกรรมกรในการให้บริการของเจ้าหน้าที่องค์การราชการกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในเขตเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์”, **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์), ๒๕๕๐, หน้า ๔๒.

ผู้บังคับบัญชาหรือบทบาทของผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นบทบาทและหน้าที่จึงมีความสัมพันธ์กัน คำว่า “บทบาท” (Role) มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับ “สถานภาพ” (Status) และ “ตำแหน่ง” (Position) เพราะบทบาทของบุคคลจะแสดงตามสถานภาพ หรือตำแหน่งที่ครอบครองเพื่อจะนำไปสู่ความเข้าใจ “บทบาท” มากขึ้น จึงจำเป็นต้องกล่าวถึง “สถานภาพ” และ “ตำแหน่ง” ด้วย สถานภาพ (Status) คำว่า “Status” มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Sto” ภาษาอังกฤษตรงกับ “Stand” ซึ่งในภาษาไทย หมายถึง ฐานะ หรือตำแหน่งของบุคคล<sup>๔๑</sup>

#### ๑) ตำแหน่งการปฏิบัติงาน

**ฉันทัน** กล่าวว่า “ตำแหน่ง ในที่นี้มีขอบเขตกว้าง เช่น ในครอบครัวเขา หมายถึง ตำแหน่งพ่อแม่ ลูก นอกจากนั้นในการประกอบอาชีพ พ่อก็ยังมีตำแหน่งในการอาชีพอีก เช่น ตำแหน่งผู้กำกับประธานบริษัท เหล่านี้เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้จะเห็นได้ว่าคน ๆ หนึ่งอาจจะมีตำแหน่งมากมาย ซึ่งจะต้องไม่ลืมทันทีที่มีคำว่า “ตำแหน่ง” หมายความว่า จะต้องมีความอื่นที่เกี่ยวข้องตามติดมาทันที เช่น จะมีตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาไม่ได้ ถ้าหากไม่มีตำแหน่งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”<sup>๔๒</sup>

**ทิตยา สุวรรณะชญ** ได้อธิบายคำว่า “ตำแหน่ง” (Position) ในแง่จิตวิทยาว่า “หมายถึง เป็นเพียงระบบของการคาดหวังบทบาท (System of Role Expectation) ซึ่งขึ้นอยู่กับ การคาดการณ์ตำแหน่งของตนเอง และผู้ที่จะมีปฏิสัมพันธ์กัน เช่น การที่บุคคลมาพบกันแต่ไม่ทราบว่าเป็นใคร บุคคลทั้งคู่จะไม่สามารถตระหนักได้เลยว่าจะปฏิบัติต่อกันอย่างไร เป็นต้น”<sup>๔๓</sup>

ในแง่สังคมวิทยา สถานภาพจึงเป็นตำแหน่งที่ได้จากการเป็นสมาชิกกลุ่มเป็นสิทธิและหน้าที่ทั้งหมดที่บุคคลมีอยู่ เกี่ยวข้องกับผู้อื่นและสังคมส่วนรวม ส่วนในแง่จิตวิทยาสถานภาพจะเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลนั้นมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างไร มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างไร ในสังคมตามสถานภาพตำแหน่งนั้น ๆ สรุปได้ว่า สถานภาพจึงเป็นสิ่งเฉพาะบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นแตกต่างจากผู้อื่นและมีอะไรเป็นเครื่องหมายของตนเอง

<sup>๔๑</sup>Porterand Lawer, **Pattern and growth in personality**, สมยศ นาวิการ, **การพัฒนาองค์การและการงานใจ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ดวงกมล, ๒๕๒๑), หน้า ๔๐.

<sup>๔๒</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๑.

<sup>๔๓</sup>ทิตยา สุวรรณะชญ, **โลกาภิวัตน์กับการพัฒนาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แสงจันทร์, ๒๕๓๗), หน้า ๔๒-๔๓.

๒) การรับรู้บทบาทการปฏิบัติงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

**ออลบานส์ และฟลีท** ได้ให้ความหมาย การรับรู้บทบาท หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ต้องกระทำ ที่แต่ละบุคคลเชื่อว่ามีความเหมาะสมในการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ<sup>๕๐</sup>

**ออร์แกน และเบทแมน** กล่าวว่า “การรับรู้บทบาท หมายถึง ความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติงานของบุคคลนั้นจากความหมายที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า การรับรู้บทบาท หมายถึง ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามสถานภาพ หรือตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่”<sup>๕๑</sup>

ลักษณะของบทบาทของบุคคลนั้น บรูมและเชลส์นิก ได้แบ่งออกเป็นลักษณะต่าง ๆ ๓ ประการ ได้แก่

๑) บทบาทในอุดมคติหรือสิ่งที่สังคมกำหนดไว้ (Socially Prescribed or Idealrole) เป็นบทบาทในอุดมคติที่มีการกำหนดสิทธิหน้าที่ตามตำแหน่งทางสังคมไว้ซึ่งบุคคลจะต้องปฏิบัติ เช่น บทบาทของคนที่ เป็นบิดา บทบาทของคนที่ เป็นครู เป็นต้น

๒) บทบาทการรับรู้ (Perceived Role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลเชื่อว่าควรกระทำตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ ซึ่งอาจจะไม่เหมือนบทบาทในอุดมคติหรืออาจแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

๓) บทบาทที่กระทำจริง (Perform Role) เป็นบทบาทที่บุคคลได้กระทำไปจริงซึ่งจะขึ้นอยู่กับความเชื่อ ความคาดหวัง และการรับรู้ของแต่ละบุคคล ตลอดจนความกดดันและโอกาสในแต่ละสังคมในระยะเวลาหนึ่ง ๆ และยังรวมถึงบุคลิกภาพและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล<sup>๕๒</sup>

อย่างไรก็ตาม การแสดงบทบาทของบุคคลจะขึ้นอยู่กับปัจจัย ๔ อย่าง

๑) ความคาดหวังในบทบาท (Role Expectation) เป็นบทบาทของบุคคลตามความคาดหวังของผู้อื่นหรือเป็นบทบาทที่สถาบัน องค์กร หรือกลุ่มสังคมคาดหวังให้บุคคลปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่ที่บุคคลนั้นครองตำแหน่งอยู่

๒) การรับรู้บทบาท (Role Perception) เป็นการรับรู้บทบาทของตนว่าควรจะมีบทบาทของตนเองได้ตามการรับรู้ (Perceived Role) ซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับความต้องการของ

<sup>๕๐</sup> สุริยะ วิริยะสวัสดิ์, กล่าวถึงทฤษฎี Albanese & Fleet, **Organizational Behavior : A Managerial Viewpoint** “พฤติกรรมกรให้บริการของเจ้าหน้าที่องค์การราชการกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในเขตเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์”, **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต**, อ่างแล้ว, หน้า ๔๓.

<sup>๕๑</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>๕๒</sup> เรื่องเดียวกัน.

บุคคลนั้น ทั้งนี้การรับรู้บทบาทและความต้องการของบุคคล ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานของบุคคล ตลอดจนเป้าหมายในชีวิต และค่านิยมของบุคคลที่สวมบทบาทนั้น

๓) การยอมรับบทบาทของบุคคล (Role Acceptance) จะเกิดขึ้นเมื่อมีความสอดคล้องกับบทบาทตามความคาดหวังของสังคมและบทบาทที่ตนเองรับรู้อยู่ การยอมรับในบทบาทเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเข้าใจในบทบาท การสื่อสารระหว่างสังคมและบุคคลนั้น ทั้งนี้ เพราะทุกคนไม่ได้ยินดียอมรับบทบาททุกบทบาทเสมอไป แม้ว่าจะถูกคัดเลือกหรือถูกแรงผลักดันจากสังคมให้รับตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติก็ตาม เพราะถ้าหากว่าบทบาทที่ได้รับนั้นทำให้ได้รับผลเสียหายหรือเสียผลประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าขัดแย้งกับความต้องการหรือค่านิยมของบุคคลนั้น ผู้ครองตำแหน่งอยู่ก็จะพยายามหลีกเลี่ยงบทบาทและไม่ยอมรับในบทบาทนั้น

๔) การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของบุคคล (Role Performance) เป็นบทบาทหน้าที่ที่เข้าของสถานภาพแสดงจริง (Actual Role) ซึ่งอาจจะเป็นบทบาทที่สังคมคาดหวังหรือเป็นการแสดงบทบาทตามการรับรู้และตามความคาดหวังของตนเอง การที่บุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่เพียงใดขึ้นอยู่กับระดับการยอมรับบทบาทนั้น ๆ ของบุคคลที่ครองตำแหน่งอยู่ ซึ่งเนื่องมาจากความสอดคล้องกับของบทบาทตามความคาดหวังของสังคม และการรับรู้บทบาทของตนเอง ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การที่บุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทใด ๆ บทบาทหนึ่ง ปัจจัยหนึ่งที่มาเกี่ยวข้อง คือ การรับรู้บทบาท เพราะการรับรู้บทบาทเป็นพื้นฐานพฤติกรรมของบุคคลเมื่อบุคคลเข้ามาทำงานองค์การแล้วก็ต้องเข้าใจในบทบาทที่ตนแสดงนั้น โดยพยายามทำความเข้าใจรับรู้บทบาทที่ตนแสดง<sup>๕๓</sup>

#### ๒.๒.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

##### ความหมายของขวัญในการทำงาน

คำว่า “ขวัญ” ตรงกับศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “Morale” มีการนิยามความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้ พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน บัญญัติคำว่า “ขวัญ” ไว้ในความหมายที่หลากหลาย แต่ความหมายที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับเรื่องที่กำลังนำเสนอบัญญัติว่า “ขวัญ” หมายถึง มิ่งมงคล, สิริ, ความดี, สิ่งที่ไม่เป็นตัวตน นิยมกันว่าอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมาซึ่งเชื่อกันว่า ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไปเสีย<sup>๕๔</sup>

<sup>๕๓</sup> วุฒิชัย จ้างาน, พฤติกรรมการตัดสินใจ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๓๖.

<sup>๕๔</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒๓.

**สมพงษ์ เกษมสิน** นิยามว่า “ขวัญ” เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงาน คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>๔๔</sup>

**โยเกอร์** ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ขวัญในการทำงาน” หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะทำให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>๔๕</sup>

โดยสรุปขวัญหมายถึง สภาวะทางจิตใจของทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ที่มีความพร้อม ความเชื่อมั่น ความกล้าหาญ ความเต็มใจที่จะร่วมทำงานกับทีมงาน หรือสมาชิกของทีมงาน ในอันที่จะร่วมกันทำงาน และนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

#### **ความสำคัญของขวัญของผู้ปฏิบัติงาน**

ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาอบรมที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมาแต่เพียงอย่างเดียว แต่หากมีส่วนประกอบอย่างอื่นอีกด้วยที่มีผลอย่างสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ความรู้สึกที่ดีต่อกัน การดำเนินงานของฝ่ายบริหารถูกต้อง ยุติธรรม และเห็นว่านโยบายขององค์กรเหมาะสม สิ่งเหล่านี้จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเป็นไปในทางร่วมมือร่วมใจกับฝ่ายบริหารมากขึ้น สิ่งสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่กล่าวมานี้คือขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

**สมพงษ์ เกษมสิน** ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

- ๑) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๒) สร้างความจงรักภักดี มีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
- ๓) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม
- ๔) สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคีดังสุภาษิตที่ว่า พลံ สงฆสมุส สามคคี อันสามารถจะฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
- ๕) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร นโยบายและวัตถุประสงค์องค์กร

<sup>๔๔</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, อ่างแล้ว, หน้า ๒๔๐.

<sup>๔๕</sup> สุริยะ วิริยะสวัสดิ์, กล่าวถึงทฤษฎีของ Dale Yoder, **Politics in states and communities**, “พฤติกรรมกรให้บริการของเจ้าหน้าที่องค์การราชการกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในเขตเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์”, **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต**, อ่างแล้ว, หน้า ๕๐.



๖) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

๗) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่<sup>๕๗</sup>

**มุสตี สัตยะมานะ** ได้กล่าวให้เห็นความสำคัญของขวัญที่มีต่อการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

๑) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

๒) ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ จงรักภักดีที่ผู้ปฏิบัติงานพึงมีต่อองค์การ

๓) เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน

๔) ทำให้องค์การแข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้

๕) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การ

๖) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ

๗) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การ<sup>๕๘</sup>

**อรรถพ บุญยรัตพันธุ์** ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานบริหารราชการไทยไว้ดังนี้

๑) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยราชการที่สังกัด

๒) ก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยราชการ อันสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งมวลได้

๓) ทำให้ข้าราชการปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีกิจกรรมอันดีงาม

๔) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และภาคภูมิใจในหน่วยราชการที่ตนปฏิบัติอยู่<sup>๕๙</sup>

จากความสำคัญของขวัญในการทำงานดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ขวัญเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน มีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีของสมาชิกในหน่วยงานจะช่วยให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการทำงานอย่างมากมาย จึงจำเป็นที่ผู้บริหารควรจะได้ตระหนักถึงความสำคัญพยายามเสริมสร้างขวัญให้มั่นคงตลอดไปรวมทั้งจะต้องพยายามหลีกเลี่ยงเหตุแห่งการทำลายขวัญ

<sup>๕๗</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, อ่างแล้ว, หน้า ๒๔๒.

<sup>๕๘</sup> มุสตี สัตยะมานะ, **องค์การและการจัดการองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : กรมการฝึกหัดครู, ๒๕๒๑), หน้า ๑๐๐.

<sup>๕๙</sup> อรรถพ บุญยรัตพันธุ์, **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๒๕), หน้า ๒๑.

ของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ดังเช่นที่ เอลเลนเบิร์ก ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสร้าง และรักษาขวัญของสมาชิกในหน่วยงาน<sup>๖๐</sup>

**องค์ประกอบที่จะช่วยสร้างขวัญที่ดีในองค์กร** ขวัญในการทำงานขององค์กรใดสูงหรือต่ำ เพียงใด ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- ๑) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวถึงสัมพันธภาพที่ดีจะ ช่วยสร้างขวัญในการทำงานในผู้ใต้บังคับบัญชา และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร
- ๒) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร
- ๓) ความพึงพอใจต่อนโยบายการดำเนินงานขององค์กร
- ๔) ระบบการให้รางวัล การเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งขององค์กร
- ๕) สภาพในการทำงานถูกสุขลักษณะ กล่าวถึงระบบถ่ายเทอากาศ อุณหภูมิ และความชื้น จะต้องอยู่ในระดับที่เกื้อหนุนการทำงาน

๖) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานแข็งแรง และสมบูรณ์ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต<sup>๖๑</sup>

นอกจากจะพิจารณาองค์ประกอบข้างต้นยังมีวิธีการที่จะวัดและตรวจสอบขวัญของบุคลากร ในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างขวัญที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ดังนี้

- ๑) การวัดระดับของความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ถ้าการปฏิบัติของบุคลากรใน องค์กรเป็นปกติ ย่อมแสดงให้เห็นว่าสภาพของขวัญของบุคลากรอยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้นได้ ในทางกลับกันถ้าเกิดความผิดปกติที่บุคลากรไม่ ปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ผลผลิตลดลง เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานมากขึ้น จำเป็นที่ผู้บริหาร จะต้องตรวจสอบสภาพขวัญของพนักงาน
- ๒) การขาดงานหรือความเฉื่อยชาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในองค์กร ย่อมแสดงให้เห็น ว่าบุคลากรมีสภาพของจิตใจที่เปลี่ยนไป จะต้องหาทางแก้ไขให้กลับคืนสู่สภาพปกติโดยเร็ว
- ๓) การลาออกจากงานหรือการขี้ขางาน มากขึ้น ย่อมเป็นเครื่องชี้วัดว่าเกิดปัญหาในการ ทำงาน หรือสภาพของขวัญในการทำงานถดถอยลงไป
- ๔) มีการร้องทุกข์หรือบ่นคร่ำครวญเพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นว่าสภาพของขวัญในการทำงาน ของพนักงานลดลง

<sup>๖๐</sup> สมยศ นาวิกาน, กล่าวถึงทฤษฎีของ Ellenburg, **The New Democracy and the New Despotism, การพัฒนาองค์กรและการจูงใจ**, อังแล้ว, หน้า ๔๖.

<sup>๖๑</sup> เรื่องเดียวกัน.

๕) การวัดด้วยวิธีการวิจัย โดยอาจจะต้องใช้เครื่องมือในการวิจัยหลาย ๆ ด้านประกอบกัน กล่าวคือ อาจจะต้องเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อความจริงที่จะทำให้เกิดความเข้าใจสภาพปัญหาเกี่ยวกับขวัญของพนักงาน พร้อมกับหาแนวทางที่แก้ไขให้เหมาะสม<sup>๒</sup>

เมื่อเราทราบตัวชี้วัดระดับขวัญในการทำงานเป็นการเบื้องต้นแล้ว ยังมีวิธีการเสริมสร้างขวัญในการทำงานเป็นเบื้องต้น ดังนี้

๑) สร้างเจตคติที่ดีให้เกิดขึ้นในการทำงาน ย่อมสร้างความร่วมมือและความเข้าใจกันได้ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และนำไปสู่บรรยากาศในการทำงานที่เป็นการสร้างสรรค์

๒) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรม มีมาตรฐานเดียวกัน ไม่ว่าผลการประเมินจะออกมาอย่างไร ผู้ถูกประเมินสามารถยอมรับได้

๓) การกำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือน และประโยชน์เกื้อกูล ที่มีความเหมาะสมและยุติธรรมทั้งในแง่ของการเปรียบเทียบค่าจ้างระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร และการเปรียบเทียบกับหน่วยงานภายนอก จะต้องสะท้อนให้เห็นว่ามีความเป็นธรรม

๔) ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จะเป็นเครื่องชี้ได้ว่าขวัญในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับใด

๕) ความเป็นปึกแผ่นขององค์กรหรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันจะสะท้อนให้เห็นทิศทางขององค์กรปรับตัวไปในทิศทางใด

๖) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากรมีลักษณะเช่นใด ทั้งนี้เพื่อหาทางร่วมมือกันทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด<sup>๒๑</sup>

**ความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน** โดยปกติแล้วการปฏิบัติงานของบุคคล จะถูกกำหนดจากปัจจัยที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

๑) การจูงใจในการทำงาน (Motivation) เป็นความปรารถนาที่บุคคลต้องการที่จะทำงาน

๒) ความสามารถในการทำงาน (Ability) เป็นความสามารถที่บุคคลจะทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จได้

๓) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) เป็นการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานนั้น<sup>๒๔</sup>

<sup>๒๑</sup> อรรถพร บุญยรัตพันธุ์, **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**, อ่างแล้ว, หน้า ๒๓.

<sup>๒๒</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>๒๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔.

การพิจารณาปัจจัยทั้งสามประการข้างต้น สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ในการทำงานที่แสดงให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพ หรือขาดประสิทธิภาพก็ได้ กล่าวคือ ถ้าการปฏิบัติงานใด ๆ ที่ผู้บริหารพบว่าผู้ปฏิบัติงานขาดความสามารถในการทำงาน ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาได้โดยการจัดฝึกอบรมการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้เพราะว่า ขาดทรัพยากรในการทำงานผู้บริหารก็สามารถแก้ไขให้ได้ แต่ความยุ่งยากในการแก้ปัญหาจะมากขึ้นและเป็นการทำลายความสามารถของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง ถ้าพบว่าผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน

ทั้งนี้เพราะว่า พฤติกรรมของมนุษย์มีความสลับซับซ้อนยากที่จะเข้าใจ ที่สำคัญยิ่งเนื่องเพราะว่า การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ค้นหาได้ยากมากเพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น

**กริฟฟิน** ได้อธิบายให้เห็นความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจกับกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เริ่มต้นจากการที่บุคลากรไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการที่เหมาะสม (Need Deficiency) ทำให้เขาขาดความสมดุลในด้านความต้องการ เช่น พนักงานมีความเชื่อว่าเขาได้รับค่าจ้างต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่เขาเคยได้รับมาก่อน พนักงานจะแสวงหาวิธีการที่จะสร้างความพึงพอใจให้ตนเองโดยอาจจะทำงานให้หนักขึ้นเพื่อจะทำให้ตนเองได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้น หรือพยายามหางานใหม่ และตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะทำให้ตนเองเกิดความสมดุลหลังจากเลือกทางเลือกที่จะตอบสนองความพอใจของตนเองแล้ว พนักงานจะประเมินว่าเขาสามารถดำเนินการประสบผลสำเร็จหรือไม่ กล่าวคือถ้าการทำงานหนักขึ้นทำให้เขาได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นจนเป็นที่พอใจเขาก็จะทำงานนั้นต่อไป แต่ถ้าเขาเกิดความรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น จะทำให้เขาเลือกทางเลือกอื่นต่อไป<sup>๖๕</sup>

<sup>๖๕</sup> สมยศ นาวิกาน, กล่าวถึงทฤษฎีของ Griffin, **Democracy : Theory and practice, การพัฒนาองค์การและการจูงใจ**, อ่างแล้ว, หน้า ๔๘.

### ความสำคัญของความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงาน

**บาร์นาร์ด** เชื่อว่า การโน้มน้าวจิตใจคนงานเป็นหน้าที่ขององค์การที่พยายามจะเพิ่มแรงจูงใจหรือทำให้คนงานมีความพึงพอใจในงาน ส่วนความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของคนงานตามคำร้องขอขององค์การเป็นหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ ด้วยเหตุนี้ บาร์นาร์ด จึงเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหารก็คือพยายามที่จะทำให้คนงานมีแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน<sup>๖๖</sup>

**เอิร์ชเบิร์ก** เชื่อว่าวิธีที่จะทำให้คนงานมีความพึงพอใจต่องานจะต้องเน้นที่งานเป็นหลัก หรือที่เรียกว่า “การปรุงแต่งงาน” (Job Enrichment) ซึ่งรวมถึง การยกระดับความรับผิดชอบ ขยายขอบเขต และเพิ่มความท้าทายของงานที่คนงานปฏิบัติงานอยู่<sup>๖๗</sup>

**ตมพงษ์ เกษมนธิ** มีความเห็น ๔ ประการที่เกี่ยวข้องกับแนวทางที่สร้างความก้าวหน้าในงานว่า

๑) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเพราะความก้าวหน้าในงานนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์หรือค่านิยมใด ๆ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ควรจะได้รับ การเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคล หน่วยงานทุกหน่วยงานในองค์การ

๒) กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือ สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ เป็นต้น เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ในองค์การเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้

๓) เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์ที่จะได้รับค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่า เงินเดือนมีความสัมพันธ์กับการทำงานของคนโดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดความไม่พอใจ และทำให้ความก้าวหน้าในการทำงานเสื่อมทรามลง

<sup>๖๖</sup> สมรภูมิ ขวัญคุ้ม, กล่าวถึงทฤษฎีของ Barnard, **Contemporary political ideologies : A comparative analysis**, “ความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีต่อการจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัย”, **วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, อ้างแล้ว, หน้า ๖๕.

<sup>๖๗</sup> เรื่องเดียวกัน.

๔) ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความก้าวหน้าในการทำงานเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้าอย่างนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมากคนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้น จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่ตนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่จะมอบหมายให้คนหนึ่งทำนั้น จึงควรเป็นงานที่เขาพอใจเพื่อจะได้ผลผลิตที่ดีมีประสิทธิภาพ อันเป็นวิธีจูงใจที่ดีอีกวิธีหนึ่ง<sup>๖๔</sup>

### องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

**เจมส์ และ โจนส์** ได้สรุปองค์ประกอบที่ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานในองค์การไว้ดังนี้

๑) องค์ประกอบทางด้านคุณสมบัติเฉพาะ ได้แก่ เป้าหมาย หลักปฏิบัติและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แหล่งวัสดุ เงินทุน หน้าที่ขององค์การ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การ คุณสมบัติเฉพาะเหล่านี้จะมีผลต่อความรู้สึก และความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์การนั้น

๒) องค์ประกอบทางด้าน โครงสร้าง มีความสำคัญต่อบุคคล ในด้านความรู้สึก เจตคติ และพึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบทางด้าน โครงสร้าง ได้แก่ ขนาดขององค์การ อำนาจการตัดสินใจภายในองค์การ การแบ่งความรับผิดชอบ ลักษณะเด่นขององค์การ มาตรฐานและการบริหารงานระบบขององค์การความมั่นคง ความสำคัญ ระหว่างระบบใหญ่กับระบบย่อย

๓) องค์ประกอบทางการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ เช่น ลักษณะของผู้นำ การสื่อสารภายในองค์การ การควบคุมองค์การ วิธีการในการควบคุม การแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งภายในองค์การ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ ความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างบุคคลในองค์การ วิธีการเรียนรู้และการเข้าสังคมของสมาชิก การฝึกอบรม ระบบการให้รางวัล ลักษณะการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและอำนาจ

๔) องค์ประกอบทางด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน องค์ประกอบเหล่านี้ ได้แก่ ลักษณะและสภาพของห้องทำงาน อุปกรณ์ในการป้องกัน อุบัติเหตุในการทำงาน สถานที่ตั้งขององค์การ การคมนาคม ความกดดันจากสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยของชุมชนสภาพมลภาวะบริเวณ ความร่มรื่น

<sup>๖๔</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, อ่างแล้ว, หน้า ๒๒๘.

๕) องค์ประกอบทางด้านค่านิยม และพฤติกรรมค่านิยมของบุคคลในองค์การย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ วิธีการปฏิบัติตามเหตุผลของบุคคลในการทำงาน ขบวนการดำเนินงาน และพฤติกรรมต่าง ๆ การติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ ความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์การ<sup>๖๕</sup>

**กิเซลลิ และบราวน์** เห็นว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจมีอยู่ ๕ ประการ คือ

๑) ระดับอาชีพ หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบนั้น ๆ

๒) สภาพการทำงาน การได้รับความสะดวกสบาย เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

๓) รายได้ ได้แก่ รายได้ประจำ และรายได้พิเศษ

๔) ระดับอายุ ตามความเห็นของ กิเซลลิ และ บราวน์ (Ghiselli and Brown) อายุมีทั้งส่วนสัมพันธ์และไม่สัมพันธ์กับความพึงพอใจ

๕) คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างาน และคนงาน รวมไปถึงการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจของงาน<sup>๖๖</sup>

**ซาเดซนิค** ได้แบ่งความต้องการซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่มุ่งใจที่ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดสนองตอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ไว้ ๒ ลักษณะ ดังนี้

๑) ความต้องการภายนอก ได้แก่

๑.๑) รายได้ตอบแทนในการทำงาน

๑.๒) ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

๑.๓) ตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน

๑.๔) การได้ทำงานที่ถนัดเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ

๒) ความต้องการภายใน ได้แก่

๒.๑) ความต้องการในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

๒.๒) ความเป็นผู้ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น

<sup>๖๕</sup> สุริยะ วิริยะสวัสดิ์, กล่าวถึงทฤษฎีของ James and Jones, **New Concept for Engineering Management**, "พฤติกรรมทำให้บริการของเจ้าหน้าที่องค์การราชการกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในเขตเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์", **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต**, อ่างแก้ว, หน้า ๕๕.

<sup>๖๖</sup> เรื่องเดียวกัน.

๒.๓) ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

๒.๔) ความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิต<sup>๑๐</sup>

จากความสำคัญของขวัญในการทำงานดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ขวัญเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน มีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีของสมาชิกในหน่วยงานจะช่วยให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการทำงานอย่างมากมาย จึงจำเป็นที่ผู้บริหารควรจะได้ตระหนักถึงความสำคัญพยายามเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้มั่นคงตลอดไปรวมทั้งจะต้องพยายามหลีกเลี่ยงเหตุแห่งการทำลายขวัญกำลังใจของสมาชิกในองค์กร

## ๒.๓ สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการทำวิจัย

### ๒.๓.๑ ความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ จัดตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๗ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๔๖ ทั่วประเทศมีทั้งหมด ๑๗๘ เขตพื้นที่การศึกษา โดยยุบรวมหน่วยงาน ๓ สังกัด คือ กรม สป. กรม สปข. และกรม สศ. ให้เป็นหน่วยงาน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ได้แบ่งออกเป็น ๓ เขตพื้นที่การศึกษา

### ๒.๓.๒ วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ เป็นองค์กรหลักในการจัดและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาให้ประชาชนวัยเรียนอย่างทั่วถึง มีคุณธรรม นำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และมีคุณภาพตามมาตรฐาน

### ๑. พันธกิจ

ขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้บุคคลที่มีคุณธรรม นำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ

### ๒. เป้าประสงค์

๒.๑ ประชากรวัยเรียนทุกคนทั้งปกติ พิการ และด้อยโอกาส ได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๑๒ ปี ตามสิทธิเท่าเทียมและทั่วถึง

๒.๒ ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

<sup>๑๐</sup>สมยศ นาวิการ, กล่าวถึงทฤษฎีของ Zaleznik, **Democracy : Theory and practice การพัฒนาองค์กรและการจูงใจ**, อ่างแล้ว, หน้า ๕๐.



๒.๓ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ และสถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ”<sup>๒</sup>

## ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**วราภรณ์ คำเพชรดี** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ผลการวิจัย พบว่า

๑) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ทั้ง ๕ ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวม มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านลักษณะงานที่ทำอยู่ในระดับปานกลาง

๒) บุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่ฝ่ายปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑”<sup>๓</sup>

**อัมฤทธิ์ เทศสิงห์** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน มีระดับแรงจูงใจในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จ ในชีวิต ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือและด้านปัจจัยกายภาพ เมื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจแยกตามเพศ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเพศหญิงมีระดับแรงจูงใจมากกว่าเพศชาย เมื่อพิจารณาระดับแรงจูงใจแยกเป็นความแตกต่าง

<sup>๒</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด, “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ (สพท.ร.๒)”, ร้อยเอ็ด : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด, ๒๕๔๖, (อัดสำเนา).

<sup>๓</sup>วราภรณ์ คำเพชรดี, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี), ๒๕๕๒, ๗๘ หน้า.

โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจแยกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กจะมีระดับแรงจูงใจมากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ และเมื่อพิจารณาระดับแรงจูงใจถึงความแตกต่างโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจเป็นรายข้อ แยกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าระดับแรงจูงใจในการได้รับมอบหมายงานพิเศษที่ตรงกับความรู้ความสามารถและการมีสถานภาพที่ดีจากการทุ่มเทการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และเมื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจเป็นรายข้อ แยกตามเพศพบว่า ระดับแรงจูงใจในการสอนประจำวิชาหลายระดับการจัดทำสื่อการสอนด้วยตนเอง สามารถเลือกงานตรงกับความสามารถตนเองได้ การมีอิสระในการเลือกวัสดุอุปกรณ์ การได้รับใบประกาศนียบัตรเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ และการได้เป็นกรรมการในหน่วยงานภายนอก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาคำถามปลายเปิดที่เป็นข้อเสนอแนะ พอสรุปได้ว่า ข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอนต้องการให้ผู้บริหารให้อิสระในการตัดสินใจทำงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นธรรม ให้ผู้บริหารพบเด็กนักเรียน ผู้บริหารควรอยู่สถานศึกษาเป็นประจำ เมื่อมีปัญหาจะได้ร่วมตัดสินใจ ควรจะมีการย้ายผู้บริหารทุก ๔ - ๕ ปี และให้ผู้บริหารจัดหาวัสดุอุปกรณ์โดยจัดทำเป็นคำป่าเพื่อการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษา”<sup>๑๔</sup>

**มังกร อองอาจ** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า

๑) ข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยกายภาพอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านความสำเร็จในชีวิต อยู่ในระดับมาก

๒) ข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ที่มีเพศต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน สำหรับข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี มีแรงจูงใจด้านปัจจัยกายภาพต่ำกว่าข้าราชการ

<sup>๑๔</sup> สัมฤทธิ์ เทศสิงห์, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์), ๒๕๔๗, ๕๘ หน้า.

ครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนข้าราชการครูที่ประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า ๑๐ ปี มีแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านปัจจัยกายภาพต่ำกว่าข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงาน ๑๐-๒๐ ปี และข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานสูงกว่า ๒๑ ปี ขึ้นไป และข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กมีแรงจูงใจด้านปัจจัยกายภาพต่ำกว่าข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่<sup>๕๔</sup>

**นิตสาร สุชะกาตี** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ ด้านความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย ด้านความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานและด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งส่วนการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลชลบุรี จำแนกตามระยะเวลาในการเดินทางจากบ้านถึงโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ”<sup>๕๕</sup>

**โทยมพร เขมวงศ์** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตนครศรีธรรมราช จากการศึกษาพบว่า

๑) บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตนครศรีธรรมราช มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านความผูกพันกับผู้ร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

๒) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ได้แก่ อายุ และระดับการศึกษา ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ เพศ

<sup>๕๔</sup> มังกร งามอาจ, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี), ๒๕๔๗, ๘๗ หน้า.

<sup>๕๕</sup> นิตสาร สุชะกาตี, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลชลบุรี”, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา), ๒๕๔๗, ๘๗ หน้า.

ตำแหน่ง ระดับของตำแหน่ง ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย ระยะเวลาทำงาน และ รายได้ ไม่มี ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

๓) เมื่อพิจารณาปัจจัยแรงจูงใจที่แยกในแต่ละด้าน พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับ ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานมีความสัมพันธ์กับอายุ ระดับ การศึกษา และตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านความผูกพันกับผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์กับอายุ และตำแหน่ง ด้านสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับอายุ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลมี ความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย ระยะเวลาทำงาน และรายได้<sup>๑๓</sup>

**พระมหาปริดี สีหาวัตร** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน โรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๒ ผลการวิจัย พบว่า

๑) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๒ ทั้งโดยรวมและรายปัจจัย อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไป น้อยของปัจจัยประกอบแรก ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การ ยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า องค์ประกอบที่สอง ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพการทำงาน และค่าตอบแทนผลประโยชน์เกื้อกูล

๒) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๒ จำแนกตามตำแหน่งงานและสถานภาพในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) ส่วนเมื่อจำแนกตามสถานะและวุฒิการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ<sup>๑๔</sup>

**อรรณ ตั้งจิตพิทักษ์** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน มัชฌมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยาเขต ๑ ผลการวิจัยพบว่า

<sup>๑๓</sup> โยชมพร เขมวงค์, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตนครศรีธรรมราช”, **การศึกษาระดับปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์), ๒๕๔๘, ๕๑ หน้า.

<sup>๑๔</sup> พระมหาปริดี สีหาวัตร, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๒”, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา), ๒๕๔๘, ๘๗ หน้า.

๑) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจะเชิงเทรา เขต ๑ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง รายด้านอยู่ในระดับมาก และปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความต้องการสัมพันธ์ ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า และความต้องการดำรงชีวิต

๒) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจะเชิงเทรา เขต ๑ เพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

๓) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจะเชิงเทรา เขต ๑ โดยรวมและด้านความเจริญก้าวหน้า จำแนกตามขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวม โรงเรียนขนาดกลางและใหญ่แตกต่างกัน และด้านความเจริญก้าวหน้าของครู โรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกัน<sup>๙๘</sup>

**สಾಯันท์ ตากมัจฉา** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า

๑) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดระยอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ย ได้แก่ ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า ด้านความต้องการ ความสัมพันธ์ ด้านความต้องการดำรงชีวิต

๒) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดระยอง ที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

๓) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดระยอง ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>๙๙</sup>

<sup>๙๘</sup> อรวรรณ ตั้งจิตพิทักษ์, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทราเขต ๑”, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา), ๒๕๔๕, ๗๖ หน้า.

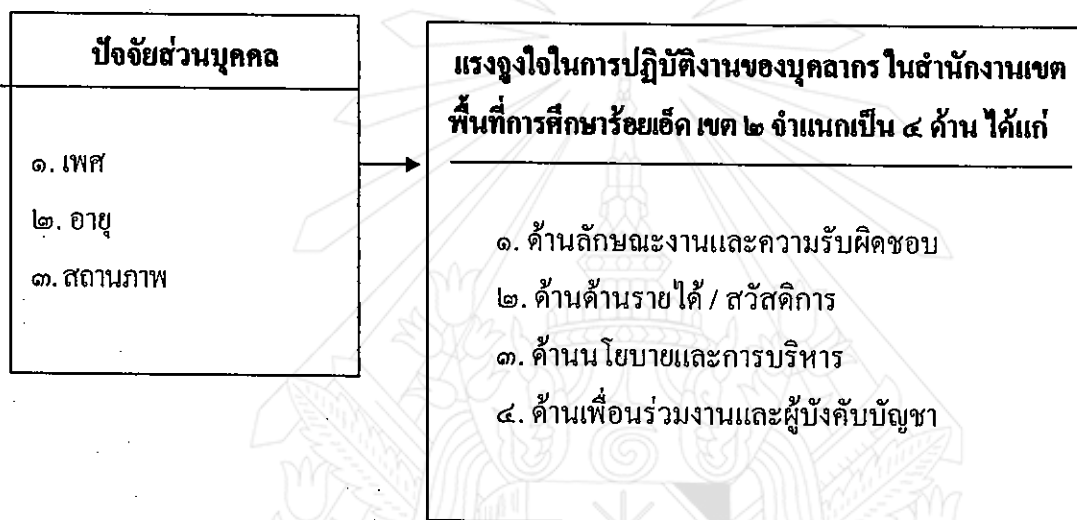
<sup>๙๙</sup> สಾಯันท์ ตากมัจฉา, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง”, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา), ๒๕๔๖, ๘๗ หน้า.

## ๒.๕ สรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ผู้วิจัยได้บูรณาการมาจากทฤษฎีของ Zaleznik ในหนังสือ Democracy : Theory and practice ซึ่งอ้างอิงใน สมยศ นาวิการ หนังสือเรื่อง การพัฒนาองค์กร และการจูงใจ<sup>๕๕</sup> ที่กล่าวถึง องค์ประกอบที่จะช่วยสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในองค์กร มาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรพื้นฐาน



แผนภูมิที่ ๒.๑ แสดงสรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

<sup>๕๕</sup>สมยศ นาวิการ, กล่าวถึงทฤษฎีของ Zaleznik, **Democracy : Theory and practice, การพัฒนาองค์กรและการจูงใจ**, อ่างแล้ว, หน้า ๕๐.

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ดเขต ๒ ผู้วิจัยได้เสนอวิธีการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๒ เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- ๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

##### ๓.๑.๑ ประชากร

ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ดเขต ๒ จำนวน ๑๖ คน

##### ๓.๑.๒ กลุ่มตัวอย่าง

ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ดเขต ๒ จำนวน ๑๖ คน

#### ๓.๒ เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling)<sup>๑</sup> โดยเลือกบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ดเขต ๒ ทั้งหมด ๑๖ คน

---

<sup>๑</sup>บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๓๕), หน้า ๔๑.

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

**ตอนที่ ๑** แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ และสถานภาพ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

**ตอนที่ ๒** แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแบ่งระดับของการวัดออกเป็น ๕ ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน<sup>๒</sup> ดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	๕	คะแนน
มาก	หมายถึง	๔	คะแนน
ปานกลาง	หมายถึง	๓	คะแนน
น้อย	หมายถึง	๒	คะแนน
น้อยที่สุด	หมายถึง	๑	คะแนน

**ตอนที่ ๓** แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended) เพื่อสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

### ๓.๔ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) มีขั้นตอนดังนี้

๓.๔.๑ ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๓.๔.๒ กำหนดประเด็นตามวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด และนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างเป็นข้อคำถาม ในแบบสอบถาม

๓.๔.๓ สร้างแบบสอบถาม แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ศึกษานิพนธ์ พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ตลอดจนความถูกต้องของภาษาที่ใช้ และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไข

๓.๔.๔ แก้ไขตามอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอแนะ และนำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นตามเนื้อหา และวัตถุประสงค์ เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขความเที่ยงตรงทั้งด้านโครงสร้างเนื้อหา และสำนวนภาษา ผู้เชี่ยวชาญสามท่านประกอบด้วย

<sup>๒</sup> เรืองเดียวกัน, หน้า ๑๐๐.



๑) **ดร. ประพิศ โบราณมูล****การศึกษา**

กศ.ม. (สังคมศึกษา) ปร.ค. (วัฒนธรรมศาสตร์)

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**ตำแหน่งปัจจุบัน**

เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

๒) **นายนิรัญ สิงห์พันธ์****การศึกษา**

ค.ม. (บริหารการศึกษา) สถาบันราชภัฏสุรินทร์

**ตำแหน่งปัจจุบัน**

นักทรัพยากรชำนาญการพิเศษ สพท.ร.๒

๓) **นายธนชน มุทาพร****การศึกษา**

ศศ.ม. (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

**ตำแหน่งปัจจุบัน**

รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สพท.ร.๒

๓.๔.๕ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ จังหวัดร้อยเอ็ด ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ

๓.๔.๖ การทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดำเนินการเป็นลำดับ ดังนี้

๑) หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Power of Discrimination) โดยวิธีหาค่า  $t$ -test<sup>๑</sup> พิจารณาข้อที่มีคุณภาพผ่านเกณฑ์ จำนวน ๔๐ ข้อ ได้ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง ๑.๗๖-๕.๖๐

๒) นำข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกผ่านเกณฑ์ หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด โดยใช้วิธีคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>๔</sup> ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๘๕

๓.๔.๗ จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

<sup>๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๔.

<sup>๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๖.

### ๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการจัดเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

๓.๕.๑ ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด นำเรียนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ เพื่อขอความอนุเคราะห์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

๓.๕.๒ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยทำการชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างฟัง โดยให้เวลาในการตอบแบบสอบถาม และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด

๓.๕.๓ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการตอบแล้วทั้งหมด เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

๓.๖.๑ นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ทุกฉบับ

๓.๖.๒ นำแบบสอบถามที่คัดเลือกไว้แล้วมาดำเนินการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

๓.๖.๓ นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

๓.๖.๔ วิเคราะห์ข้อมูลแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ทั้งในภาพรวม รายด้าน และรายข้อ แล้วแปลผลตามเกณฑ์การวิเคราะห์<sup>๕</sup> ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	๔.๕๑-๕.๐๐	หมายถึง	มีแรงงูใจอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	๓.๕๑-๔.๕๐	หมายถึง	มีแรงงูใจอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	๒.๕๑-๓.๕๐	หมายถึง	มีแรงงูใจอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	๑.๕๑-๒.๕๐	หมายถึง	มีแรงงูใจอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	๑.๐๐-๑.๕๐	หมายถึง	มีแรงงูใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

๓.๖.๕ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าความแตกต่างด้วยค่าไคสแควร์ (Chi – Square Test หรือ  $X^2$ )

๓.๖.๖ วิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency)

<sup>๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๐.

### ๓.๖.๗ นำเสนอผลการวิจัยโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

#### ๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิจัย

##### ๓.๗.๑ การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

๑) การหาค่าอำนาจจำแนกของแต่ละข้อ โดยใช้ t-test<sup>๖</sup> คำนวณจากสูตร ดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2 + S_L^2}{N}}}$$

เมื่อ t	แทน	อำนาจจำแนก
$\bar{X}_H$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูง
$\bar{X}_L$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มต่ำ
$S_H^2$	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มสูง
$S_L^2$	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มต่ำ
N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำซึ่งมีจำนวนเท่ากัน

๒) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

( $\alpha$  - Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>๗</sup> คำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right)$$

เมื่อ $\alpha$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
k	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
$S_i^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ
$S^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

<sup>๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๔.

<sup>๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๖.

๓.๗.๒ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

๑) ค่าร้อยละ (Percentage) คำนวณจากสูตร ดังนี้

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

๒) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) คำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\mu = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ  $\mu$  แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคน

๓) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) คำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\sigma = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ  $\sigma$  แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

$X^2$  แทน ผลรวมกำลังสอง ของคะแนนในกลุ่ม

N แทน จำนวนคน

$\sum$  แทน ผลรวม

๔) ค่า Chi-Square Test คำนวณจากสูตร ดังนี้

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

เมื่อ	$X^2$	แทน	ค่าไคสแควร์
	$O_i$	แทน	ความถี่ที่ได้จากการสังเกต (Observed Frequency)
	E	แทน	ความถี่ที่คาดหวังตามทฤษฎี (Expected Frequency)
	K	แทน	จำนวนกลุ่มตัวแปร



## บทที่ ๔

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives) ไว้ ๓ ประการ คือ

- ๑) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒
- ๒) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒
- ๓) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

ในการผู้วิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ดเขต ๒ จำนวน ๘๖ คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อคำนวณหาค่าสถิติ สำหรับตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยให้ครบถ้วนตามที่ตั้งไว้ มีลำดับขั้นตอนดังนี้

๔.๑ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๒ ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๔.๑ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

$\mu$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
$\sigma$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

## ๔.๒ ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒

ตอนที่ ๓ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒

## ๔.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวนคน	ร้อยละ
ชาย	๒๐	๒๖.๓๒
หญิง	๕๖	๗๓.๖๘
รวม	๗๖	๑๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๕๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๖๘ และเป็นเพศชาย จำนวน ๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๓๒

ตารางที่ ๔.๒ แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวนคน	ร้อยละ
๒๐-๓๐ ปี	๕	๖.๕๘
๓๑-๔๐ ปี	๕	๑๑.๘๔
๔๑-๕๐ ปี	๔๓	๕๖.๕๘
๕๑ ปีขึ้นไป	๑๓	๒๕.๐๐
<b>รวม</b>	<b>๖๖</b>	<b>๑๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๕๘ รองลงมา มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๐๐ มีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๘๔ และมีอายุระหว่าง ๒๐-๓๐ ปี จำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๕๘

ตารางที่ ๔.๓ แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวนคน	ร้อยละ
โสด	๑๒	๑๕.๑๕
สมรส	๕๔	๘๑.๓๒
หย่า/หม้าย	๖	๙.๐๙
<b>รวม</b>	<b>๖๖</b>	<b>๑๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีสถานภาพสมรส จำนวน ๕๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๑.๓๒ รองลงมา มีสถานภาพโสด จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๑๕ และมีสถานภาพหย่า/หม้าย จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๐๙



ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

ตารางที่ ๔.๔ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมและรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจ		
	$\mu$	$\sigma$	แปลผล
ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ	๔.๐๔	๐.๗๒	มาก
ด้านรายได้ / สวัสดิการ	๓.๕๖	๐.๖๑	มาก
ด้านนโยบายและการบริหาร	๓.๖๐	๐.๘๐	มาก
ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	๓.๕๕	๐.๗๕	มาก
<b>รวม</b>	<b>๓.๘๐</b>	<b>๐.๗๓</b>	<b>มาก</b>

(n = ๗๖)

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมทั้งสี่ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ใน  
ระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ คือ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ  
ด้านรายได้ / สวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านลักษณะงานและความ  
รับผิดชอบ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ	ระดับแรงจูงใจ		
		μ	σ	แปลผล
๑.	มีการแบ่งงานและกำหนดขอบข่ายหน้าที่ความ รับผิดชอบอย่างชัดเจน	๔.๓๖	๐.๘๒	มาก
๒.	การมอบหมายหน้าที่การงานมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถในตำแหน่งนั้น ๆ	๔.๔๒	๐.๕๕	มาก
๓.	ท่านสามารถปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้	๔.๓๒	๐.๘๓	มาก
๔.	ความไว้วางใจให้อำนาจตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ	๔.๐๖	๐.๔๘	มาก
๕.	ในการทำงานแต่ละครั้งท่านให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์ที่ จะเกิดขึ้นเสมอ	๓.๕๓	๐.๗๐	มาก
๖.	ถ้าค้นพบข้อบกพร่องของงานที่ท่านสามารถ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้	๓.๘๓	๐.๗๔	มาก
๗.	ท่านจะทำงานที่ได้รับมอบหมายแต่ละครั้งให้แล้วเสร็จ โดยไม่ปล่อยให้ค้างค้ำด้วยความเต็มใจ	๓.๗๑	๐.๘๓	มาก
๘.	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่าง เต็มที่	๓.๖๘	๐.๗๖	มาก
๙.	ท่านคิดว่ากรปฏิบัติงานของท่านมีส่วนช่วยให้ หน่วยงานประสบความสำเร็จ	๓.๕๑	๐.๗๐	มาก
๑๐	เมื่อผลงานของหน่วยงานถูกตำหนิ หรือล้มเหลวท่าน ยินดีร่วมรับผิดชอบด้วย	๔.๑๕	๐.๗๑	มาก
<b>รวม</b>		<b>๔.๐๔</b>	<b>๐.๗๒</b>	<b>มาก</b>

(n = ๗๖)

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ สามลำดับ แรก คือ การมอบหมายหน้าที่การงานมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถในตำแหน่งนั้น ๆ รองลงมาคือ มีการแบ่งงานและกำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่



ตารางที่ ๔.๖ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านรายได้ / สวัสดิการ  
โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ด้านรายได้ / สวัสดิการ	ระดับแรงจูงใจ		
		μ	σ	แปลผล
๑.	ท่านได้รับเงินเดือน/ค่าตอบแทน เหมาะสมกับความ รับผิดชอบ	๔.๑๓	๐.๔๘	มาก
๒.	มีระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นทางการชัดเจนมี เกณฑ์มาตรฐาน	๓.๕๐	๐.๖๘	มาก
๓.	มีวิธีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรมและจูงใจ ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๔.๐๓	๐.๖๑	มาก
๔.	มีการให้รางวัลเป็นผลตอบแทนตามจำนวนชิ้นงานที่ เพิ่มขึ้นเมื่อทำงานได้สูงกว่ามาตรฐาน	๔.๐๐	๐.๖๔	มาก
๕.	การกำหนดอัตราเงินเดือน/ค่าตอบแทน และเงินเพิ่มพิเศษ (โบนัส) เพียงพอสำหรับการดำรงชีพในปัจจุบัน	๔.๐๔	๐.๖๖	มาก
๖.	การให้สวัสดิการของหน่วยงานท่านครอบคลุมถึงบุคคล ในครอบครัวของท่าน	๔.๑๒	๐.๕๕	มาก
๗.	หน่วยงานของท่านมีนโยบายเกี่ยวกับสวัสดิการอย่าง เด่นชัดและต่อเนื่อง	๔.๐๘	๐.๔๖	มาก
๘.	สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลที่ชัดเจน	๓.๕๐	๐.๗๐	มาก
๙.	การทำงานในพื้นที่เสี่ยงภัย มีการจัดหาอุปกรณ์เพื่อลดการ สูญเสียชีวิตอย่างเพียงพอ	๓.๗๔	๐.๖๘	มาก
๑๐.	มีการจัดตั้งกองทุนต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน	๓.๖๔	๐.๖๘	มาก
<b>รวม</b>		<b>๓.๕๖</b>	<b>๐.๖๑</b>	<b>มาก</b>

(n = ๗๖)

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านรายได้ / สวัสดิการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ สามลำดับแรก คือ ท่านได้รับ เงินเดือน/ค่าตอบแทน เหมาะสมกับความรับผิดชอบ รองลงมาคือ การให้สวัสดิการของหน่วยงาน ท่านครอบคลุมถึงบุคคลในครอบครัวของท่าน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดตั้งกองทุนต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน



ตารางที่ ๔.๗ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านนโยบายและการบริหาร  
โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ด้านนโยบายและการบริหาร	ระดับแรงจูงใจ		
		μ	σ	แปลผล
๑.	นโยบายมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้	๓.๗๐	๐.๕๔	มาก
๒.	ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบาย	๓.๖๕	๐.๗๗	มาก
๓.	ลักษณะของนโยบายง่ายต่อการปฏิบัติ	๓.๕๑	๐.๕๑	มาก
๔.	เมื่อมีนโยบายให้ดำเนินการ กองต่าง ๆ ได้กำหนดวิธีการ ดำเนินการและแนวทางแก้ไขปัญหาไว้ชัดเจน	๓.๖๑	๐.๗๑	มาก
๕.	นโยบายมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัญหา ในหน้าที่ปัจจุบัน	๓.๖๔	๐.๗๗	มาก
๖.	ท่านเห็นด้วยกับนโยบายที่กำหนดและมอบหมายให้ฝ่าย ต่าง ๆ ถือปฏิบัติ	๓.๖๑	๐.๗๑	มาก
๗.	เมื่อมีนโยบายให้ถือปฏิบัติ ทางฝ่ายได้มีการชี้แจงภารกิจ การดำเนินการเพื่อความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน	๓.๕๖	๐.๗๔	มาก
๘.	การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตาม นโยบายมีความเหมาะสม	๓.๖๖	๐.๘๑	มาก
๙.	การกำหนดภารกิจและมอบหมายตามนโยบายมีความ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	๓.๕๒	๐.๘๑	มาก
๑๐.	การปฏิบัติตามนโยบายนั้น มีอิสระในอำนาจหน้าที่ที่จะ บริหารจัดการในงานที่รับผิดชอบ	๓.๕๔	๐.๗๘	มาก
<b>รวม</b>		<b>๓.๖๐</b>	<b>๐.๘๐</b>	<b>มาก</b>

(n = ๗๖)

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านนโยบายและการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย  
ข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ สามลำดับแรก คือ นโยบายมี  
ความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ รองลงมาคือ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบาย และ  
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ลักษณะของนโยบายง่ายต่อการปฏิบัติ

ตารางที่ ๔.๘ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	ระดับแรงงูใจ		
		$\mu$	$\sigma$	แปลผล
๑.	มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร	๓.๖๕	๐.๓๑	มาก
๒.	มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรกับบุคลากรด้วยกัน	๓.๕๗	๐.๘๗	มาก
๓.	ท่านพอใจที่ได้ใกล้ชิด และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	๓.๕๗	๐.๓๔	มาก
๔.	ความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อหัวหน้างาน	๓.๕๒	๐.๓๕	มาก
๕.	ผู้บังคับบัญชาให้ความสนิทสนมและเป็นกันเอง	๓.๖๔	๐.๓๗	มาก
๖.	การปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหา	๓.๕๗	๐.๓๖	มาก
๗.	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ตัดสินใจการปฏิบัติงาน	๓.๕๘	๐.๘๔	มาก
๘.	ท่านยินดีช่วยเหลือและร่วมมือกับเพื่อนทำกิจกรรมของหน่วยงาน	๓.๖๔	๐.๘๒	มาก
๙.	ท่านรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจและอัธยาศัยไมตรีดีต่อท่าน	๓.๕๑	๐.๘๕	มาก
๑๐.	ท่านพอใจที่ท่านและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	๓.๖๐	๐.๓๔	มาก
<b>รวม</b>		<b>๓.๕๕</b>	<b>๐.๓๕</b>	<b>มาก</b>

(n = ๓๖)

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า แรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ สามลำดับแรก คือ มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร รองลงมาคือ ท่านยินดีช่วยเหลือและร่วมมือกับเพื่อนทำกิจกรรมของหน่วยงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจและอัธยาศัยไมตรีดีต่อท่าน

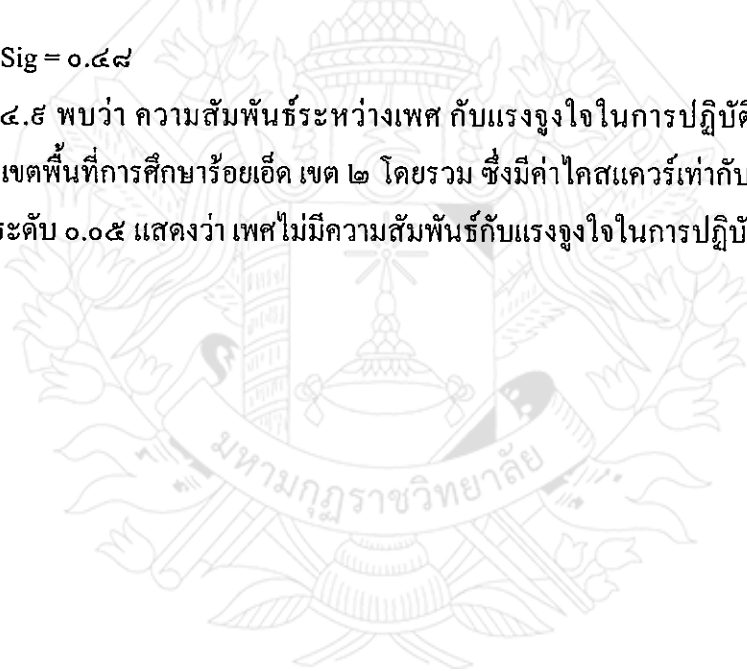
### ตอนที่ ๓ ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวม

เพศ	ระดับแรงจูงใจ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ชาย	๕ (๖.๕๘)	๘ (๑๐.๕๓)	๓ (๕.๒๑)	๐	๐	๒๐ (๒๖.๓๒)
หญิง	๑๐ (๑๓.๑๖)	๔๐ (๕๒.๖๓)	๔ (๕.๒๖)	๒ (๒.๖๓)	๐	๕๖ (๗๓.๖๘)
รวม	๑๕ (๑๙.๗๔)	๔๘ (๖๓.๑๖)	๑๑ (๑๔.๔๗)	๒ (๒.๖๓)	๐	๗๖ (๑๐๐)

$$\chi^2 = ๑.๗๔, df = ๗๕, Sig = ๐.๔๘$$

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวม ซึ่งมีค่าไคสแควร์เท่ากับ ๐.๔๘ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน





ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวม

อายุ	ระดับแรงจูงใจ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
๒๐-๓๐ ปี	๑ (๑.๓๒)	๓ (๓.๕๕)	๑ (๑.๓๒)	๐	๐	๕ (๖.๕๘)
๓๑-๔๐ ปี	๓ (๓.๕๕)	๕ (๖.๕๘)	๑ (๑.๓๒)	๐	๐	๙ (๑๑.๘๔)
๔๑-๕๐ ปี	๘ (๑๐.๕๓)	๒๕ (๓๘.๑๖)	๓ (๓.๕๕)	๒ (๒.๖๓)	๑ (๑.๓๒)	๔๓ (๕๖.๕๘)
๕๑ ปีขึ้นไป	๒ (๒.๖๓)	๑๒ (๑๕.๗๖)	๕ (๖.๕๘)	๐	๐	๑๙ (๒๕.๐๐)
<b>รวม</b>	<b>๑๔</b> (๑๘.๔๒)	<b>๔๕</b> (๖๔.๔๗)	<b>๑๐</b> (๑๓.๑๖)	<b>๒</b> (๒.๖๓)	<b>๑</b> (๑.๓๒)	<b>๗๖</b> (๑๐๐)

$$\chi^2 = ๓.๐๐, df = ๓, Sig = ๐.๓๘$$

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวม ซึ่งมีค่าไคสแควร์เท่ากับ ๐.๓๘ ที่  
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่า อายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔.๑๑ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวม

สถานภาพ	ระดับแรงจูงใจ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
โสด	๔ (๕.๒๖)	๘ (๑๐.๕๓)	๐	๐	๐	๑๒ (๑๕.๓๕)
สมรส	๑๕ (๑๕.๓๕)	๓๒ (๔๒.๑๑)	๕ (๑๑.๘๔)	๒ (๒.๖๓)	๐	๕๔ (๖๖.๓๒)
หย่า/หม้าย	๒ (๒.๖๓)	๔ (๕.๒๖)	๐	๐	๐	๖ (๗.๕๕)
<b>รวม</b>	<b>๒๑</b> (๒๗.๖๓)	<b>๔๔</b> (๕๗.๘๕)	<b>๕</b> (๑๑.๘๕)	<b>๒</b> (๒.๖๓)	<b>๐</b>	<b>๗๖</b> (๑๐๐)

$$\chi^2 = ๑.๕๒, df = ๗๕, Sig = ๐.๕๖$$

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวม ซึ่งมีค่าไคสแควร์เท่ากับ  
๐.๕๖ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่า สถานภาพไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการ  
ปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔.๑๒ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ

เพศ	ระดับแรงจูงใจ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ชาย	๗ (๕.๒๑)	๑๑ (๑๔.๔๓)	๒ (๒.๖๓)	๐	๐	๒๐ (๒๖.๓๒)
หญิง	๑๑ (๑๔.๔๓)	๓๖ (๔๗.๓๗)	๘ (๑๐.๕๓)	๑ (๑.๓๑)	๐	๕๖ (๗๓.๖๘)
รวม	๑๘ (๒๓.๖๘)	๔๗ (๖๑.๘๔)	๑๐ (๑๓.๑๖)	๑ (๑.๓๒)	๐	๗๖ (๑๐๐)

$$\chi^2 = ๓.๒๕, df = ๑, Sig = ๐.๐๗$$

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ ซึ่งมีค่าไคสแควร์เท่ากับ ๐.๕๗ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔.๑๓ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ

อายุ	ระดับแรงงูใจ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
๒๐-๓๐ ปี	๑ (๑.๓๒)	๔ (๕.๒๖)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๕ (๖.๕๘)
๓๑-๔๐ ปี	๓ (๓.๕๕)	๓ (๓.๕๕)	๒ (๒.๖๓)	๑ (๑.๓๒)	๐ (๐)	๙ (๑๑.๘๔)
๔๑-๕๐ ปี	๑๒ (๑๕.๓๙)	๒๘ (๓๖.๘๔)	๒ (๒.๖๓)	๑ (๑.๓๒)	๐ (๐)	๔๓ (๕๖.๕๘)
๕๑ ปีขึ้นไป	๓ (๓.๕๕)	๕ (๑๑.๘๔)	๗ (๙.๒๑)	๐ (๐)	๐ (๐)	๑๕ (๒๕.๐๐)
<b>รวม</b>	<b>๑๙</b> (๒๕.๐๐)	<b>๔๔</b> (๕๗.๘๙)	<b>๑๑</b> (๑๔.๔๗)	<b>๒</b> (๒.๖๓)	<b>๐</b> (๐)	<b>๗๖</b> (๑๐๐)

$$\chi^2 = ๓.๒๑, df = ๗๕, Sig = ๐.๖๓$$

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ ซึ่งมีค่าไคสแควร์เท่ากับ ๐.๖๓ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับแรงงูใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔.๑๔ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านลักษณะงานและ  
ความรับผิดชอบ

สถานภาพ	ระดับแรงจูงใจ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
โสด	๓ (๓.๕๕)	๖ (๗.๘๖)	๓ (๓.๕๕)	๐ (๐)	๐ (๐)	๑๒ (๑๕.๗๖)
สมรส	๑๔ (๑๘.๔๒)	๓๘ (๕๐.๐๐)	๖ (๗.๘๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๕๘ (๗๖.๓๒)
หย่า/หม้าย	๑ (๑.๓๑)	๕ (๖.๕๘)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๖ (๗.๘๖)
<b>รวม</b>	<b>๑๘</b> <b>(๒๓.๖๘)</b>	<b>๔๙</b> <b>(๖๔.๔๗)</b>	<b>๙</b> <b>(๑๑.๘๕)</b>	<b>๐</b> <b>(๐)</b>	<b>๐</b> <b>(๐)</b>	<b>๖๖</b> <b>(๑๐๐)</b>

$$\chi^2 = ๓.๐๒, df = ๗๕, Sig = ๐.๘๗$$

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ  
ซึ่งมีค่าไคสแควร์เท่ากับ ๐.๘๗ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่า สถานภาพไม่มี  
ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔.๑๕ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านรายได้/สวัสดิการ

เพศ	ระดับแรงจูงใจ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ชาย	๔ (๕.๒๖)	๑๕ (๑๘.๗๕)	๑ (๑.๓๒)	๐ (๐)	๐ (๐)	๒๐ (๒๖.๓๒)
หญิง	๑๒ (๑๕.๗๖)	๓๘ (๕๐.๐๐)	๖ (๗.๘๙)	๐ (๐)	๐ (๐)	๕๖ (๗๓.๖๘)
รวม	๑๖ (๒๑.๐๕)	๕๓ (๖๘.๗๕)	๗ (๙.๒๑)	๐ (๐)	๐ (๐)	๗๖ (๑๐๐)

$$\chi^2 = ๓.๒๘, df = ๑, Sig = ๐.๐๖$$

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านรายได้/สวัสดิการ ซึ่งมีค่าไคสแควร์เท่ากับ ๐.๐๖ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔.๑๖ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านรายได้/สวัสดิการ

อายุ	ระดับแรงจูงใจ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
๒๐-๓๐ ปี	๔ (๕.๒๖)	๑ (๑.๓๒)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๕ (๖.๕๘)
๓๑-๔๐ ปี	๕ (๖.๕๘)	๔ (๕.๒๖)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๙ (๑๑.๘๔)
๔๑-๕๐ ปี	๑๐ (๑๓.๑๖)	๒๘ (๓๖.๘๔)	๕ (๖.๕๘)	๐ (๐)	๐ (๐)	๔๓ (๕๖.๕๘)
๕๑ ปีขึ้นไป	๒ (๒.๖๓)	๑๒ (๑๕.๖๓)	๕ (๖.๕๘)	๐ (๐)	๐ (๐)	๑๙ (๒๕.๐๐)
<b>รวม</b>	<b>๒๑</b> (๒๗.๖๓)	<b>๔๕</b> (๕๘.๒๖)	<b>๑๐</b> (๑๓.๑๖)	<b>๐</b> (๐)	<b>๐</b> (๐)	<b>๗๖</b> (๑๐๐)

$$\chi^2 = ๓.๓๕, df = ๓, Sig = ๐.๑๘$$

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านรายได้/สวัสดิการ ซึ่งมีค่าไคสแควร์เท่ากับ ๐.๑๘ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔.๑๗ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านรายได้/สวัสดิการ

สถานภาพ	ระดับแรงจูงใจ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
โสด	๒ (๒.๖๓)	๑๐ (๑๓.๑๖)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๑๒ (๑๕.๗๕)
สมรส	๕ (๑๑.๘๔)	๔๒ (๕๕.๒๖)	๗ (๙.๒๒)	๐ (๐)	๐ (๐)	๕๔ (๖๖.๓๒)
หย่า/หม้าย	๒ (๒.๖๓)	๔ (๕.๒๖)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๖ (๗.๕๕)
<b>รวม</b>	<b>๑๓</b> <b>(๑๗.๑๐)</b>	<b>๕๖</b> <b>(๗๓.๖๘)</b>	<b>๗</b> <b>(๙.๒๒)</b>	<b>๐</b> <b>(๐)</b>	<b>๐</b> <b>(๐)</b>	<b>๗๖</b> <b>(๑๐๐)</b>

$$\chi^2 = ๓.๓๓, df = ๓, Sig = ๐.๑๗$$

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านรายได้/สวัสดิการ ซึ่งมีค่าไคส  
แควร์เท่ากับ ๐.๑๗ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่า สถานภาพไม่มีความสัมพันธ์กับ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน



ตารางที่ ๔.๑๘ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านนโยบายและการบริหาร

เพศ	ระดับแรงจูงใจ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ชาย	๕ (๑๑.๘๕)	๑๑ (๑๔.๔๗)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๒๐ (๒๖.๓๒)
หญิง	๑๑ (๑๔.๔๗)	๔๒ (๕๕.๒๗)	๓ (๓.๘๔)	๐ (๐)	๐ (๐)	๕๖ (๗๓.๖๘)
รวม	๒๐ (๒๖.๓๒)	๕๓ (๖๙.๗๔)	๓ (๓.๘๔)	๐ (๐)	๐ (๐)	๗๖ (๑๐๐)

$$\chi^2 = ๓.๑๘, df = ๑, Sig = ๐.๐๗๔$$

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านนโยบายและการบริหาร ซึ่งมีค่าไคสแควร์เท่ากับ ๐.๐๗๔ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔.๑๘ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านนโยบายและการบริหาร

อายุ	ระดับแรงจูงใจ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
๒๐-๓๐ ปี	๐ (๐)	๕ (๖.๕๘)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๕ (๖.๕๘)
๓๑-๔๐ ปี	๓ (๓.๕๕)	๖ (๗.๘๕)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๙ (๑๑.๘๔)
๔๑-๕๐ ปี	๘ (๑๐.๕๓)	๒๕ (๓๘.๑๖)	๖ (๗.๘๕)	๐ (๐)	๐ (๐)	๔๓ (๕๖.๕๘)
๕๑ ปีขึ้นไป	๕ (๖.๕๘)	๑๐ (๑๓.๑๖)	๔ (๕.๒๓)	๐ (๐)	๐ (๐)	๑๙ (๒๕.๐๐)
<b>รวม</b>	<b>๑๖</b> <b>(๒๑.๐๕)</b>	<b>๕๐</b> <b>(๖๕.๗๕)</b>	<b>๑๐</b> <b>(๑๓.๑๖)</b>	<b>๐</b> <b>(๐)</b>	<b>๐</b> <b>(๐)</b>	<b>๗๖</b> <b>(๑๐๐)</b>

$$\chi^2 = ๓.๔๑, df = ๗๕, Sig = ๐.๖๒$$

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านนโยบายและการบริหาร ซึ่งมีค่าไคสแควร์เท่ากับ ๐.๖๒ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔.๒๐ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านนโยบายและการ  
บริหาร

สถานภาพ	ระดับแรงจูงใจ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
โสด	๕ (๖.๕๘)	๓ (๓.๒๑)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๑๒ (๑๕.๓๕)
สมรส	๕ (๖.๕๘)	๔๕ (๕๕.๒๑)	๘ (๑๐.๕๓)	๐ (๐)	๐ (๐)	๕๘ (๗๖.๓๒)
หย่า/หม้าย	๑ (๑.๓๑)	๕ (๖.๕๘)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๖ (๗.๘๕)
<b>รวม</b>	<b>๑๑</b> <b>(๑๔.๔๓)</b>	<b>๕๓</b> <b>(๖๕.๐๐)</b>	<b>๘</b> <b>(๑๐.๕๓)</b>	<b>๐</b> <b>(๐)</b>	<b>๐</b> <b>(๐)</b>	<b>๗๖</b> <b>(๑๐๐)</b>

$$\chi^2 = ๓.๑๑, df = ๓, Sig = ๐.๐๖$$

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านนโยบายและการบริหาร ซึ่งมีค่า  
ไคสแควร์เท่ากับ ๐.๑๖ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่า สถานภาพไม่มีความสัมพันธ์  
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔.๒๑ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

เพศ	ระดับแรงจูงใจ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ชาย	๒ (๒๖.๖๓)	๑๘ (๒๓.๖๘)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๒๐ (๒๖.๓๒)
หญิง	๔ (๕.๒๖)	๔๕ (๕๕.๒๑)	๓ (๕.๒๑)	๐ (๐)	๐ (๐)	๕๖ (๗๓.๖๘)
รวม	๖ (๗.๘๙)	๖๓ (๘๒.๘๐)	๓ (๕.๒๑)	๐ (๐)	๐ (๐)	๗๖ (๑๐๐)

$$\chi^2 = ๓.๑๘, df = ๗๕, Sig = ๐.๕๑$$

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีค่าไคสแควร์เท่ากับ ๐.๕๑ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔.๒๒ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

อายุ	ระดับแรงจูงใจ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
๒๐-๓๐ ปี	๕ (๖.๕๘)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๕ (๖.๕๘)
๓๑-๔๐ ปี	๑ (๑.๓๑)	๘ (๑๐.๕๓)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๙ (๑๑.๘๔)
๔๑-๕๐ ปี	๑๑ (๑๔.๔๓)	๒๓ (๓๕.๕๓)	๕ (๖.๕๘)	๐ (๐)	๐ (๐)	๔๓ (๕๖.๕๘)
๕๑ ปีขึ้นไป	๓ (๓.๙๕)	๑๔ (๑๘.๔๒)	๒ (๒.๖๓)	๐ (๐)	๐ (๐)	๑๙ (๒๕.๐๐)
<b>รวม</b>	<b>๒๐</b> (๒๖.๓๒)	<b>๔๕</b> (๖๔.๔๓)	<b>๗</b> (๙.๒๑)	<b>๐</b> (๐)	<b>๐</b> (๐)	<b>๗๒</b> (๙๐๐)

$$\chi^2 = ๓.๑๖, df = ๓, Sig = ๐.๘๒$$

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีค่าไคสแควร์เท่ากับ ๐.๘๒ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่า อายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๔.๒๓ แสดงค่าร้อยละ และความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

สถานภาพ	ระดับแรงจูงใจ					รวม
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
โสด	๒ (๒.๖๓)	๑๐ (๑๓.๑๖)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๑๒ (๑๕.๓๕)
สมรส	๔ (๕.๒๖)	๕๐ (๖๕.๘๐)	๔ (๕.๒๖)	๐ (๐)	๐ (๐)	๕๘ (๗๖.๓๒)
หย่า/หม้าย	๒ (๒.๖๓)	๔ (๕.๒๖)	๐ (๐)	๐ (๐)	๐ (๐)	๖ (๗.๘๕)
<b>รวม</b>	<b>๘</b> (๑๐.๕๓)	<b>๖๔</b> (๘๔.๒๑)	<b>๔</b> (๕.๒๖)	<b>๐</b> (๐)	<b>๐</b> (๐)	<b>๗๖</b> (๑๐๐)

$$\chi^2 = ๓.๓๑, df = ๓, Sig = ๐.๑๗$$

จากตารางที่ ๔.๒๓ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา  
ซึ่งมีค่าไคสแควร์เท่ากับ ๐.๑๗ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แสดงว่า สถานภาพไม่มี  
ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒**

**ตารางที่ ๔.๒๔ แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ**

ข้อที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
๑.	ควรจัดสรรงานให้ทำในสัดส่วนที่เหมาะสม ไม่มาก ไม่น้อยเกินไป	๗
๒.	ควรพิจารณาตามความสามารถ ความรู้เฉพาะในแต่ละงาน	๕

จากตารางที่ ๔.๒๔ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ บุคลากร เห็นว่า ควรจัดสรรงานให้ทำในสัดส่วนที่เหมาะสม ไม่มาก ไม่น้อยเกินไป และควรพิจารณาตามความสามารถ ความรู้เฉพาะในแต่ละงาน

**ตารางที่ ๔.๒๕ แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านรายได้/สวัสดิการ**

ข้อที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
๓.	ควรมีนโยบาย โดยเน้นเศรษฐกิจพอเพียง ไม่ส่งเสริมการกู้หนี้ยืมสิน	๑๐
๔.	ควรจัดสวัสดิการสำหรับสิ่งของใช้จำเป็น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน	๔
๕.	ควรเพิ่มรายได้ หรือค่าตอบแทนที่เหมาะสม	๓
๖.	การจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการทำงานควรมีความชัดเจนมากขึ้น ทั้งแนวทางปฏิบัติและระเบียบ	๒

จากตารางที่ ๔.๒๕ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านรายได้/สวัสดิการ บุคลากร เห็นว่า ควรมีนโยบาย โดยเน้นเศรษฐกิจพอเพียง ไม่ส่งเสริมการกู้หนี้ยืมสิน ควรจัดสวัสดิการสำหรับสิ่งของใช้จำเป็น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน ควรเพิ่มรายได้ หรือค่าตอบแทนที่เหมาะสม และการจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการทำงานควรมีความชัดเจนมากขึ้น ทั้งแนวทางปฏิบัติและระเบียบ

ตารางที่ ๔.๒๖ แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านนโยบายและการบริหาร

ข้อที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
๑.	ควรมีความชัดเจนในเรื่องของนโยบายและการบริหารภายในหน่วยงาน และสามารถนำไปปฏิบัติได้	๕
๒.	ควรมีการแจ้งเกี่ยวกับนโยบายในหน่วยงาน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบทุกครั้งที่ได้รับอย่างทั่วถึง เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่จะได้เป็นไปตามนโยบาย	๓
๓.	ควรมีการแบ่งงานที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ทำ	๓
๔.	ควรจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน ที่มีความทันสมัย	๒

จากตารางที่ ๔.๒๖ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านนโยบายและการบริหาร บุคลากรเห็นว่า ควรมีความชัดเจนในเรื่องของนโยบายและการบริหารภายในหน่วยงาน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ควรมีการแจ้งเกี่ยวกับนโยบายในหน่วยงาน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบทุกครั้งที่ได้รับอย่างทั่วถึง เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่จะได้เป็นไปตามนโยบาย ควรมีการแบ่งงานที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ทำและควรจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน ที่มีความทันสมัย





ตารางที่ ๔.๒๗ แสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

ข้อที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
๑.	ควรเสริมสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นกลาง ไม่ส่งเสริมค้ำชูแต่บุคคลฝ่ายเดียวโดยให้ทุกคนในฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานแบบบูรณาการ	๖
๒.	ควรมีการประสานงานกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	๒
๓.	ผู้บังคับบัญชาควรมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ	๑

จากตารางที่ ๔.๒๗ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา บุคลากรเห็นว่า ควรเสริมสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นกลาง ไม่ส่งเสริมค้ำชูแต่บุคคลฝ่ายเดียวโดยให้ทุกคนในฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานแบบบูรณาการ ควรมีการประสานงานกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาควรมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ

## บทที่ ๕

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒” มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ และ ๓) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ดเขต ๒ จำนวน ๘๖ คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามปลายปิดมีจำนวน ๔๐ ข้อ โดยแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ ๒) ด้านรายได้/สวัสดิการ ๓) ด้านนโยบายและการบริหาร และ ๔) ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยใช้ลักษณะคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าห้าระดับ โดยใช้หลักของ Likert Scale คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด และแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended) เพื่อสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และสถิติอนุमानหรืออ้างอิง ได้แก่ ทดสอบค่าไคสแควร์ (Chi - Square) โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยตามหัวข้อค้นพบได้ดังต่อไปนี้

#### ๕.๑ สรุปผล

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒ ผลของการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

### ๕.๑.๑ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๖๘ มีอายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๕๘ และมีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ ๗๖.๑๒

### ๕.๑.๒ ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมทั้งสี่ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ คือ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ ด้านรายได้ /สวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เมื่อแยกออกเป็นรายด้าน มีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

๑) ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมอบหมายหน้าที่การงานมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถในตำแหน่งนั้น ๆ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่

๒) ด้านรายได้ / สวัสดิการ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านได้รับเงินเดือน/ค่าตอบแทน เหมาะสมกับความรับผิดชอบ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดตั้งกองทุนต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน

๓) ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นโยบายมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ลักษณะของนโยบายง่ายต่อการปฏิบัติ

๔) ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจและอภัยภัยไม่ตรีดีต่อท่าน

### ๕.๑.๓ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ และสถานภาพต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อแยกออกเป็นรายด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ๑) ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ อายุ และสถานภาพที่ต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- ๒) ด้านรายได้/สวัสดิการ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ อายุ และสถานภาพที่ต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- ๓) ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ อายุ และสถานภาพที่ต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- ๔) ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ อายุ และสถานภาพที่ต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### ๕.๑.๔ ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามลำดับแรก คือ

- ๑) ควรมีนโยบาย โดยเน้นเศรษฐกิจพอเพียง ไม่ส่งเสริมการกู้หนี้ยืมสิน
- ๒) ควรจัดสรรงานให้ทำในสัดส่วนที่เหมาะสม ไม่มาก ไม่น้อยเกินไป
- ๓) ควรมีความชัดเจนในเรื่องของนโยบายและการบริหารภายในหน่วยงาน และสามารถนำไปปฏิบัติได้

## ๕.๒ อภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ มีผลการวิจัยที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายผลเพิ่มเติมตามประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

### ๕.๒.๑ การวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อภิปรายได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนางานไว้ ๕ ขั้นตอน เรียกว่า รูปแบบการจัดการความรู้

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร “๕ ก้าว ขยับ ขยับเคลื่อนองค์กร” (Chang Model) ประกอบด้วย ก้าวที่ ๑ สร้างความตระหนัก ก้าวที่ ๒ ประจักษ์ในภาระงาน ก้าวที่ ๓ ปฏิบัติการอย่างมืออาชีพ ก้าวที่ ๔ เร่งรีบขยายเครือข่าย และก้าวที่ ๕ ภูมิใจเผยแพร่ผลงาน จึงทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธัมฤทธิ์ เทศสิงห์** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน มีระดับแรงจูงใจในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **นิศการ สุขะกาศี** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ และความถนัดของบุคลากรในการปฏิบัติงาน งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำทายเป็นงานที่น่าสนใจ ตลอดจนงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน จึงทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **มังกร อองอาจ** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ มีความรัก ความสามัคคี มีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ตลอดจนผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เกียรติศักดิ์ หนูกลาง ที่กล่าวถึง ความต้องการทางสังคม (Social Needs or Love Needs) เมื่อความต้องการ ๒ ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ได้แก่ ความต้องการทางสังคม ซึ่งหมายถึง ความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งทางสังคม และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานจากกลุ่มสังคมต่าง ๆ ต้องการมิตรภาพ ความพอใจรักใคร่ ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น

เมื่อแยกออกเป็นรายด้านเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

๑) ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า งานที่ได้ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ทำด้วยความรู้ ความสามารถ ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบและทักษะ และเปิด โอกาสให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ตามตำแหน่งหน้าที่ การงานที่ตรงตำแหน่งอยู่ หากงานที่ได้รับมอบหมายมีข้อปัญหาอุปสรรคก็สามารถสอบถามและ/หรือขอคำปรึกษา แนะนำจากผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างไม่ติดขัดมีประสิทธิภาพ ก่อเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **เซอร์เมอร์ฮอร์น และคนอื่น ๆ** ที่กล่าวถึง ปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Individual Performance Factors) ว่าความรู้ความสามารถ (Competency Characteristics) นับว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการพิจารณาเลือกคนเพื่อมาปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงาน เป็นแรงจูงใจขั้นต้นที่มีผลกระทบต่อไหวพริบของบุคคลที่เอาชนะสิ่งแวดล้อม ได้บุคคลที่รู้สึกว่ามีความรู้ความสามารถในงานของเขาสามารถคาดได้ว่าเขาจะทำงานอย่างจริงจัง ดังนั้นความรู้ความสามารถแบ่งได้ ๒ ด้าน คือ ด้านกายภาพ (Physical Competency) และด้านสมอง (Mental Competency) ซึ่งบ่อยครั้งได้ใช้ผลการเรียนเป็นเครื่องชี้วัดถึงแนวโน้มของความรู้ความสามารถด้านสมองและการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมอบหมายหน้าที่การงานมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถในตำแหน่งนั้น ๆ ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า บุคลากรได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบตามความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดำรงอยู่ โดยใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มกำลัง โดยทุกตำแหน่งสามารถช่วยเหลือเกื้อกูลให้คำปรึกษาหารือเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ บุคลากรมีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **อรรถพร บุญยรัตพันธ์** ที่กล่าวถึง ความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน โดยปกติแล้วการปฏิบัติงานของบุคคล จะถูกกำหนดจากปัจจัยที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

(๑) การจูงใจในการทำงาน (Motivation) เป็นความปรารถนาที่บุคคลต้องการที่จะทำงาน

(๒) ความสามารถในการทำงาน (Ability) เป็นความสามารถที่บุคคลจะทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จได้

(๓) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) เป็นการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานนั้น

และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ได้อย่างเต็มที่ ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บังคับบัญชาได้เปิดโอกาสให้บุคลากร

ได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และไม่ได้เที่ยงว่าเป็นผู้ได้บังคับบัญชาใหม่เพิ่งเรียนจบมา หากมีโอกาสดีๆ ผ่านเข้ามา จะให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการฝึกรอบม การทำงานที่ท้าทาย การเข้าสังคมเพื่อทำความรู้จักกับผู้อื่น ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **สมพงษ์ เกษมสิน** ที่กล่าวถึงแนวทางที่สร้างความก้าวหน้าในงานว่าความพึงพอใจในงานที่ทำ ความก้าวหน้าในการทำงานเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรักพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมากคนงาน จะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้น จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่ตนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่จะมอบหมายให้คนหนึ่งทำนั้น จึงควรเป็นงานที่เขาพอใจเพื่อจะได้ผลผลิตที่ดีมีประสิทธิภาพ อันเป็นวิธีจูงใจที่ดีอีกวิธีหนึ่ง

๒) ด้านรายได้ / สวัสดิการ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า รายได้หรือค่าตอบแทนที่บุคลากรทุกตำแหน่งที่ได้รับจะเท่าเทียมกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะการทำงานเดียวกัน โดยค่าตอบแทน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับจะมีความเหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบ และเงินสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิที่ควรได้รับตามกรอบอัตราค่าจ้างของพนักงานที่ได้กำหนดไว้ สามารถเบิกจ่ายเงินได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อความจำเป็น ตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินทุกประการ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ **โทมพร เขมวงศ์** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตนครศรีธรรมราช จากการศึกษาพบว่าบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตนครศรีธรรมราช มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เรื่องอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ เงินเดือน/ค่าตอบแทน เหมาะสมกับความรับผิดชอบ ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า เงินเดือนค่าตอบแทน และเงินสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับจากทางราชการเพียงพอกับความต้องการและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ซึ่งสอดคล้องกับ **ชาเลขนิค** ได้แบ่งความต้องการซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่จูงใจที่ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดสนองตอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ไว้ ๒ ลักษณะ ดังนี้

(๑) ความต้องการภายนอก ได้แก่

- ๑) รายได้ตอบแทนในการทำงาน
- ๒) ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน
- ๓) ตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน
- ๔) การได้ทำงานที่ถนัดเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ

## (๒) ความต้องการภายใน ได้แก่

- ๑) ความต้องการในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- ๒) ความเป็นผู้ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น
- ๓) ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง
- ๔) ความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิต

และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ มีการจัดตั้งกองทุนต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ดเขต ๒ ยังไม่มีการดำเนินการจัดตั้งกองทุนต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน สำหรับบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **เกียรติก้อง หนูกกลาง** ที่กล่าวถึง ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Sergiojanni โดย Sergiojanni ได้ดัดแปลงทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ มาสโลว์ โดยจัดแบ่งลำดับขั้นตอนเป็น ๕ ระดับใหญ่ ๆ คือ

- (๑) ความต้องการทางด้านสวัสดิการ
- (๒) ความต้องการติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลและสิ่งต่าง ๆ
- (๓) ความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่องทั้งสามระดับนี้ ถือเป็นความต้องการจำเป็นเบื้องต้น

## (๔) ความต้องการอิสรภาพ

## (๕) ความต้องการที่จะมีความหวังและสามารถทำงานได้ด้วยตัวเอง

๓) ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่าหน่วยงานมีนโยบายในการดำเนินการที่ชัดเจนและเหมาะสม มีการมอบหมายหน้าที่ในการรับผิดชอบงานครบทุกงานและเหมาะสม รวมถึงให้ความสำคัญในเรื่องการกำหนดนโยบายและการบริหารงาน โดยผู้บริหารได้ยึดหลัก Good Governance ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ยึดระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานทำให้องค์กรและชุมชนเข้มแข็ง อย่างยั่งยืน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาปริดี สีหาวัตร ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๒ ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๒ ด้านนโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ นโยบายมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ได้กำหนดนโยบายการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์จะเกิดผลมากน้อย



เพียงใดขึ้นอยู่กับ ๒ ประการ คือ กำหนดความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน โดยผู้ใต้บังคับบัญชารู้เป้าหมายในการทำงานของตนขณะที่ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา และทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องประชุมร่วมกันอยู่เสมอ ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **ธมพงษ์ เกษมสิน** ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

- (๑) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
  - (๒) สร้างความจงรักภักดี มีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
  - (๓) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมประพฤติของพนักงาน เจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม
  - (๔) สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคีดังสุภาษิตที่ว่า พลั สงฆะสุส สามคคี อันสามารถจะฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
  - (๕) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
  - (๖) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ
  - (๗) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่
- และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ ลักษณะของนโยบายง่ายต่อการปฏิบัติ ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ได้กำหนดนโยบายการบริหารจากหลักการ จุดเน้น ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน เมื่อนำมากำหนดและจัดระบบระเบียบเพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **ธมยศ นาวิการ** ที่กล่าวถึง องค์ประกอบที่จะช่วยสร้างขวัญที่ดีในองค์การ ขวัญในการทำงานขององค์การใดสูงหรือต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้
- (๑) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวถึงสัมพันธภาพที่ดีจะช่วยสร้างขวัญในการทำงานในผู้ใต้บังคับบัญชา และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ
  - (๒) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การ
  - (๓) ความพึงพอใจต่อนโยบายการดำเนินงานขององค์การ
  - (๔) ระบบการให้รางวัล การเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งขององค์การ
  - (๕) สภาพในการทำงานถูกสุขลักษณะ กล่าวถึงระบบถ่ายเทอากาศ อุณหภูมิ และความชื้นจะต้องอยู่ในระดับที่เกื้อหนุนการทำงาน
  - (๖) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานแข็งแรง และสมบูรณ์ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

๔) ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อภิปรายได้ว่าหน่วยงานมีความสามัคคีและให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติ เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาในยามที่เดือดร้อนและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงานในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้งานทุกงานที่ได้ปฏิบัติสำเร็จลุล่วงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ รวมถึงผู้บังคับบัญชาปกครองใช้หลักการเหตุผลและยึดหลักความยุติธรรม ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำยุคใหม่ สามารถปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดี และรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มองการณ์ไกลและมีความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ มีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **นิศากร ดุษะกาตี** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ที่เป็นเช่นนี้อภิปรายได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการ เกี่ยวกับระบบและกลไกในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นการส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เช่น การสรรหา การจัดวางคนลงตำแหน่ง การกำหนดเส้นทางเดินของตำแหน่ง การสนับสนุนเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรมและหรือเสนอผลงานทางวิชาการ การประเมินผล การปฏิบัติงาน มาตรการสร้างขวัญกำลังใจ มาตรการลงโทษ รวมทั้งการพัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **กิเซลลิ และบราวน์** เห็นว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจมีอยู่ ๕ ประการ คือ

(๑) ระดับอาชีพ หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบนั้น ๆ

(๒) สภาพการทำงาน การได้รับความสะดวกสบาย เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

(๓) รายได้ ได้แก่ รายได้ประจำ และรายได้พิเศษ

(๔) ระดับอายุ ตามความเห็นของ **กิเซลลิ และ บราวน์ (Ghiselli and Brown)** อายุมีทั้งส่วนสัมพันธ์และไม่สัมพันธ์กับความพึงพอใจ

(๕) คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและคนงาน รวมไปถึงการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจของงาน

และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจและอภัยสยไม่ตรีดีต่อท่าน ที่เป็นเช่นนี้อภิปรายได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ได้

กำหนดระบบกลไกในเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ตระหว่งผู้บริหารกับบุคลากร จึงทำให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ มีน้ำใจ ใจเปิดกว้าง เป็นพี่เป็นน้อง ยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำงานร่วมกัน และช่วยเหลือกัน โดยยึดถือผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เสมือนเป็นบุคคล ในครอบครัว มีน้ำใจนักกีฬา (รู้แพ้ รู้ชนะ อภัยซึ่งกันและกัน) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โยเกอร์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ขวัญในการทำงาน” หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะทำให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

### ๕.๒.๒ การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ผลการวิจัยพบว่า

๑) เพศไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า เพศไม่มีผลต่อแรงจูงใจ ทั้งนี้เพราะการปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติด้วยความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และหากปฏิบัติงานด้วยความความตั้งใจ เต็มใจร่วมมือกัน และสามัคคี ก็จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นก็จะประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย **วราภรณ์ คำเพชรดี** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

๒) อายุไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า อายุไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบของของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ มีความยากง่ายหนักเบาไม่ต่างกัน จึงทำให้บุคลากรทุกกลุ่มอายุมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **วราภรณ์ คำเพชรดี** ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ที่มีอายุ ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

๓) สถานภาพไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า บุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ จะต้องปฏิบัติงานตามระเบียบ คำสั่ง

ที่กำหนดไว้ จึงทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความคล้ายคลึงกัน จึงทำให้สถานภาพไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวราภรณ์ คำเพชรดี ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ที่มีสถานภาพสมรส ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนนโยบาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ดังนี้

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรรักษาและนำไปพัฒนาให้ถึงระดับมากที่สุด โดยทบทวน ปรับปรุง แก้ไขกฎระเบียบขององค์กรที่ล้าสมัย เข้มงวด ขั้นตอนมากให้มีความยืดหยุ่นและทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ และภารกิจขององค์กร

**ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด** และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรรักษาและนำไปพัฒนาให้ถึงระดับมากที่สุด โดยจัดให้มีการอบรมหรือประชุมสัมมนาและศึกษาดูงาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร

**ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด** และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรรักษาและนำไปพัฒนาให้ถึงระดับมากที่สุด โดยจัดให้มีการสังสรรค์กันภายในหน่วยงานเพื่อให้บุคลากร ได้มีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กัน

๒) ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรรักษาและนำไปพัฒนาให้ถึงระดับมากที่สุด ผู้บังคับบัญชาควรมีการแบ่งงานและกำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

**ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด** และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ การมอบหมายหน้าที่การงานมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถในตำแหน่งนั้น ๆ ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรรักษาและนำไปพัฒนาให้ถึงระดับมากที่สุด โดยผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา

ปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลนั้น เพื่อให้เขาได้มีโอกาสรับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ

**ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด** และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรรักษาและนำไปพัฒนาให้ถึงระดับมากที่สุด โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการวางแผนและแนวทางการปฏิบัติงาน

๓) ด้านรายได้ / สวัสดิการ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรรักษาและนำไปพัฒนาให้ถึงระดับมากที่สุด โดยพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โบนัสและการประเมินผลงาน ควรมีมาตรฐาน มีตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน สามารถอธิบายเหตุผลได้ เน้นการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการทำงาน

**ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด** และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ ท่านได้รับเงินเดือน/ค่าตอบแทน เหมาะสมกับความรับผิดชอบ ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรรักษาและนำไปพัฒนาให้ถึงระดับมากที่สุด โดยส่งเสริมลดการใช้สินค้าที่ไม่จำเป็น รณรงค์ลดการใช้พลังงานไฟฟ้าและน้ำมันเชื้อเพลิง โดยไม่เปิดไฟโดยไม่จำเป็นและเปลี่ยนมาใช้รถยนต์โดยสารแทนการใช้รถยนต์ส่วนตัว และปลูกพืชผักสวนครัว การวางแผนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย

**ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด** และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ มีการจัดตั้งกองทุนต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรรักษาและนำไปพัฒนาให้ถึงระดับมากที่สุด โดยการจัดตั้งกองทุนต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน จัดสวัสดิการร้านค้าโดยหาสินค้าราคาถูกมาจำหน่ายให้กับข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

๔) ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรรักษาและนำไปพัฒนาให้ถึงระดับมากที่สุด โดยกำหนดนโยบายให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัญหาในหน้าที่ปัจจุบัน เมื่อมีนโยบายให้ถือปฏิบัติ ทางฝ่ายได้มีการชี้แจงภารกิจ การดำเนินการเพื่อความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายมีความเหมาะสม การกำหนดภารกิจและมอบหมายตามนโยบายมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และการปฏิบัติตามนโยบายนั้น มีอิสระในอำนาจหน้าที่ที่จะบริหารจัดการในงานที่รับผิดชอบ

**ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด** และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ นโยบายมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรรักษาและนำไปพัฒนาให้ถึงระดับมากที่สุด โดย

แจ้งนโยบาย เป้าหมาย ตลอดจนแนวทางการทำงานให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบก่อนเสมอเพื่อช่วย  
ให้บุคลากรเกิดความกระจำจัดเจนและเตรียมความพร้อมได้ทัน

**ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด** และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ ลักษณะของนโยบายง่าย  
ต่อการปฏิบัติ ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรรักษาและนำไปพัฒนาให้ถึงระดับมากที่สุด โดย  
มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ตรงกับความถนัด ของบุคลากรแต่ละคน จึงทำให้  
การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๕) ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้ที่มีส่วน  
เกี่ยวข้องควรรักษาและนำไปพัฒนาให้ถึงระดับมากที่สุด โดยจัดให้มีกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ  
เช่น การแข่งขันกีฬาภายใน เพื่อให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๒ ได้มีโอกาสผ่อนคลาย  
ความเครียดในการทำงาน

**ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด** และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ มีระบบและกลไกการ  
เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรรักษาและนำไป  
พัฒนาให้ถึงระดับมากที่สุด โดยสร้างระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง  
ผู้บริหารกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรกับบุคลากรด้วยกัน และผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนิท  
สนมและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

**ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด** และมีค่าแปลผลอยู่ในระดับมาก คือ ท่านรู้สึกว่าเป็นร่วมงานมี  
น้ำใจและอธยาศัยไมตรีดีต่อท่าน ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรรักษาและนำไปพัฒนาให้ถึงระดับ  
มากที่สุด ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรช่วยเหลือและร่วมมือกันในการทำกิจกรรมของหน่วยงาน  
เพื่อสร้างน้ำใจและอธยาศัยไมตรีดีต่อกัน

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

๑) ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ อยู่ในระดับมาก ดังนั้นควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์  
แบบเจาะลึก เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนา ให้สอดคล้องกับ  
สภาพความเป็นจริง

๒) ควรทำการวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ในตัวแปรอื่น เช่น ด้านกลุ่มงาน และตำแหน่งหน้าที่

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ๑) หนังสือทั่วไป

- ชม ภูมิภาค. **การศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตและสังคม**. กรุงเทพมหานคร : สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย, ๒๕๒๖.
- ชัยวัฒน์ อัดพัฒน์. **จริยศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.
- ทิตยา สุวรรณะชญ. **โลกาภิวัตน์กับการพัฒนาสังคม**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แสงจันทร์, ๒๕๓๗.
- คารณี พานทองพาลุสุข และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ. **ทฤษฎีการจูงใจ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๓๘.
- ทองหล่อ เดชไทย. **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารสาธารณสุขทั่วไปมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาราช**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๒๘.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.
- บัญชา แก้วเกตุทอง. **ผู้นำการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เรือนแก้ว, ๒๕๒๓.
- บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๓๕.
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ. **การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๐.
- ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **จิตวิทยาการบริหารบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : สหมิตรออฟเซต, ๒๕๓๕.
- สุสติ สัตยะมานะ. **องค์การและการจัดการองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : กรมการฝึกหัดครู, ๒๕๒๑.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ. **วิทยาการจัดการและพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑.
- ไพเราะ ไตรดิลาพันธ์. **พัฒนาความคิด พัฒนาค้น พัฒนาคุณภาพชีวิตจังหวัดฉะเชิงเทรา**. ฉะเชิงเทรา : สาธารณสุขจังหวัดฉะเชิงเทรา, ๒๕๔๑.
- มุกดา ศรียงค์ และคณะ. **จิตวิทยาทั่วไป**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.

ยุทธ ไกยวรรณ, ผศ.ดร. **สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๕.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖

วันเพ็ญ ตั้งสะสม. **อิทธิพลของสถานภาพส่วนบุคคล ความสามารถในการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำที่มีต่อการจำแนกผลการปฏิบัติงานสาธารณสุขมูลฐาน ของหัวหน้าสถานีนอมนาย**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๓๕.

วีรนาถ มานะกิจ. **พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.

วุฒิชัย จ้านง. **พฤติกรรมการตัดสินใจ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓.

สถิต วงศ์สวรรค์. **จิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เจริญรัตน์, ๒๕๒๕.

สมจิตต์ สุพรรณทัศน์. **เอกสารการสอนชุดวิชาสุขภาพ หน่วยที่ ๑-๗ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**. กรุงเทพมหานคร : ป. สัมพันธ์พานิช, ๒๕๒๗.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗.

สมยศ นาวิการ. **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ ๑๕๕๑ จำกัด, ๒๕๔๕.

สมยศ นาวิการ. **การพัฒนาองค์กรและการจูงใจ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ดวงกมล, ๒๕๒๑.

สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. **สังคมวิทยาผู้สูงอายุ : ความเป็นจริงและการคาดการณ์ในสังคมไทย**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

เสถียร เหลืองอร่าม. **การจัดองค์กรและการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร : แพร์พิทยา, ๒๕๑๕.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒.

อรรถนพ บุญยรัตพันธุ์. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : สวีสติการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๒๕.

อรุณ รักธรรม. **หลักมนุษยสัมพันธ์และการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๗.

อุทัย หิรัญโต. **การปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓.

อุบลรัตน์ เฟื่องสถิตย์. **จิตวิทยาการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.



## ๒) บทความในวารสาร

สุรชาติ ฒ หนองคาย. “ศักยภาพของข้าราชการ”. **วารสารดำรงราชานุภาพ**. ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๑๘ (มกราคม-มีนาคม ๒๕๔๕) : ๕.

### ๓) วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์/รายงานการวิจัย

เกียรติศักดิ์ หนูกลาง. “แรงจูงใจในการสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลศึกษากรณีเฉพาะ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองบุญนาค จังหวัดนครราชสีมา”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔.

นิศากร สุขะกาศี. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลชลบุรี”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๗.

พระมหาปริดี สีหาวัตร. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๒”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.

โทยมพร เขมวงค์. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตนครศรีธรรมราช”. **การศึกษาระดับปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, ๒๕๔๘.

มังกร องอาจ. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๗.

วราภรณ์ คำเพชรดี. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๒.

สมรภูมิ ขวัญคุ้ม. “ความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัย”. **วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๐.

สัมฤทธิ์ เทศสิงห์. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๗.

สายัณห์ ตากมัจฉา. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๖.

สุริยะ วิริยะสวัสดิ์. “พฤติกรรมกรให้บริการของเจ้าหน้าที่องค์การราชการกับปัจจัยสภาพแวดล้อมในเขตเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์”. **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์, ๒๕๕๐.

อรวรรณ ตั้งจิตพิทักษ์. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต ๑”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕.

#### ๔) เอกสารอื่นที่ยังไม่ได้ตีพิมพ์

เขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด, สำนักงาน. “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ สพท.ร.๒”.

ร้อยเอ็ด : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด, ๒๕๔๖, (อัดสำเนา).

ศึกษาธิการ, กระทรวง. “คู่มือปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖, (อัดสำเนา).

## ๒. ภาษาอังกฤษ

### ๑) Books

Albanese & Fleet. **Organizational Behavior; A Managerial Viewpoint**. New York : The Dryden Press, 1983.

Bernard. **Function of the executive**. New York : The Dorsey Press, 1966.

Dale Yoder. **Politics in states and communities**. New Jersey : Prentice-Hall, 1997.

Ellenburg. **The New Democracy and the New Despotism**. New York : Mc Graw-Hill, 1972.

Ghiselli and Brown. **Nongovernmental politics**. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing, 1955.

Green. **Personality and social structure in the organization setting : Selected reading and projects in social psychology**. New York : Random House, 1992.

Griffin. **Democracy : Theory and practice**. California : Wadsworth Publishing, 1992.

James and Jones. **New Concept for Engineering Management.** Minnesota : Minnesota Management Center, 1962.

Porter and Lawer. **Pattern and growth in personality.** New York : The Dorsey Press, 1966.

Schermerhorn. **Organization Behavior.** New York : McGraw-Hill Book Company, 1959.

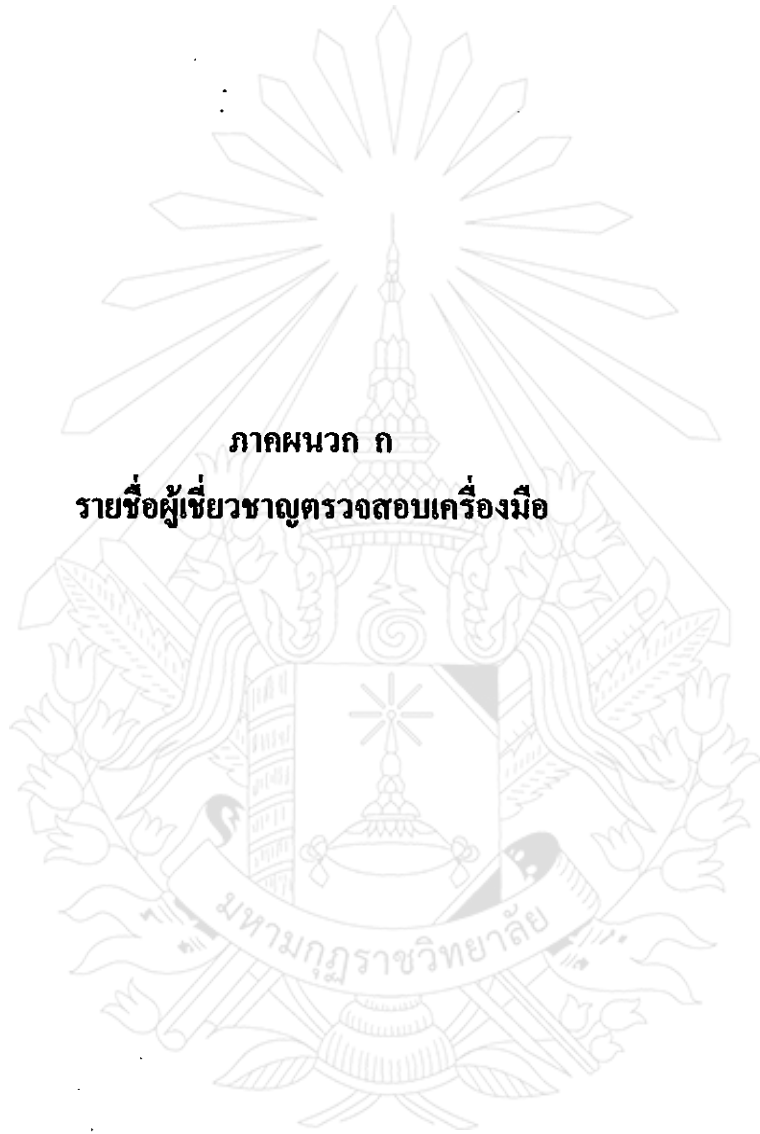
Steer. **The motivation of work.** New York : Harcourt Brace Et World, 1968.

Zaleznik. **Democracy : Theory and practice.** California : Wadsworth Publishing, 1958.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

### ๑. ดร. ประพิศ โบราณมูล

การศึกษา

กศ.ม. (สังคมศึกษา) ปร.ค. (วัฒนธรรมศาสตร์)

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตำแหน่งปัจจุบัน

เจ้าหน้าที่งานสารบรรณ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

### ๒. นายนิรัญ สิงห์พันธ์

การศึกษา

ค.ม. (บริหารการศึกษา) สถาบันราชภัฏสุรินทร์

ตำแหน่งปัจจุบัน

นักทรัพยากรชำนาญการพิเศษ สพท.รอ. ๒

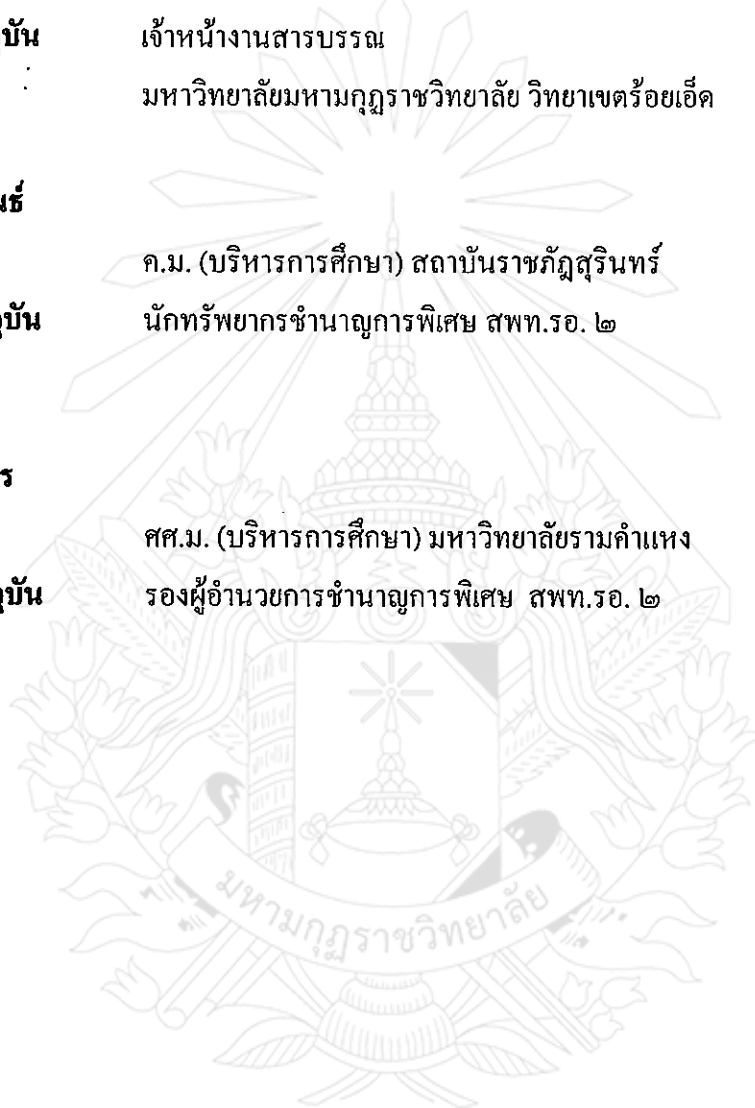
### ๓. นายธนชน มุทาพร

การศึกษา

ศศ.ม. (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ตำแหน่งปัจจุบัน

รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สพท.รอ. ๒





**ภาคผนวก ข**  
**หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ**



ศธ 6015/ว 106

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตร้อยเอ็ด ถนนเลียบเมือง  
ตำบลคงลาน อำเภอเมือง  
จังหวัดร้อยเอ็ด 45000

12 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย


เจริญพร ๑๑ ม.ค. ๒๕๕๓ / มจร. ร้อยเอ็ด

ด้วย นายบุญช่วย เวียงวิเศษ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2” เพื่อเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ศน.ม.)

ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ขอกความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

จึงเจริญพรมมาเพื่อ โปรดทราบ และวิทยาเขตร้อยเอ็ด หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคง ได้รับความอนุเคราะห์ จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอคุณมา ณ โอกาสนี้.

ขอเจริญพร

  
(พระราชปรีชิตวิมล)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ปฏิบัติกรแทนอธิการบดี

ศูนย์การศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

โทร. 0-4351-8364, 0-4351-6076

โทรสาร. 0-4351-4618

[http:// www.rec.mbu.ac.th](http://www.rec.mbu.ac.th)





ศธ 6015/ว 106

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตร้อยเอ็ด ถนนเลี้ยวเมือง  
ตำบลคงลาน อำเภอเมือง  
จังหวัดร้อยเอ็ด 45000

12 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย


เจริญพร *ขอเชิญ สอนพิเศษ*

ด้วย นายบุญช่วย เวียงวิเศษ นักศึกษาสาขาวิชาการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ร้อยเอ็ด เขต 2” เพื่อเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ศน.ม.)

ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่ง  
เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดทราบ และวิทยาเขตร้อยเอ็ด หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์  
จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้.

ขอเจริญพร

  
(พระราชปรีดีวิมล)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด  
ปฏิบัติกรแทนอธิการบดี

ศูนย์การศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

โทร. 0-4351-8364, 0-4351-6076

โทรสาร. 0-4351-4618

[http:// www.rec.mbu.ac.th](http://www.rec.mbu.ac.th)



ศษ 6015/ว 106

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตร้อยเอ็ด ถนนเลียงเมือง  
ตำบลคงลาน อำเภอเมือง  
จังหวัดร้อยเอ็ด 45000

12 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

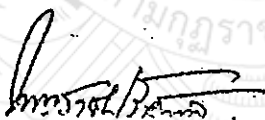
เจริญพร ๑๐๕๐๙๕๔ สุทวพร

ด้วย นายบุญช่วย เวียงวิเศษ นักศึกษาสาขาวิชาการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ดเขต 2” เพื่อเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ศน.ม.)

ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

จึงเจริญพรมมาเพื่อ โปรดทราบ และวิทยาเขตร้อยเอ็ด หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุ โมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้.

ขอเจริญพร

  
(พระราชปรีดีวิมล)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

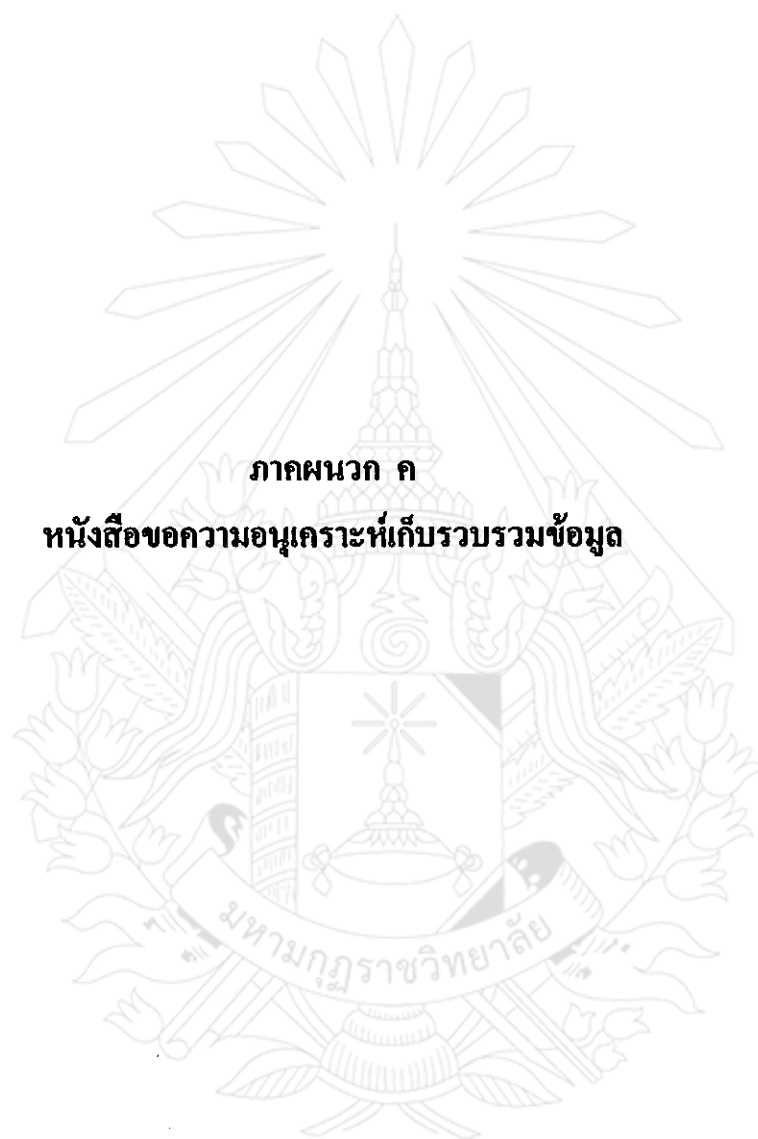
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

ศูนย์การศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

โทร. 0-4351-8364, 0-4351-6076

โทรสาร. 0-4351-4618

[http:// www.rec.mbu.ac.th](http://www.rec.mbu.ac.th)



ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล



ศธ 6015/ว 107

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตร้อยเอ็ด ถนนเลี้ยวเมือง  
ตำบลดงลาน อำเภอเมือง  
จังหวัดร้อยเอ็ด 45000

12 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

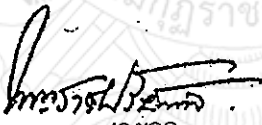
เจริญพร ผู้ว่าราชการจังหวัดร้อยเอ็ด

ด้วย นายบุญช่วย เวียงวิเศษ นักศึกษาสาขาวิชาการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2” เพื่อเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ศน.ม.)

ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ขอกความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลในหน่วยงานของท่าน ส่วน วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะมาติดต่อประสานงานกับท่าน โดยตรง

จึงเจริญพรมมาเพื่อ โปรดทราบ และวิทยาเขตร้อยเอ็ด หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอคุณมา ณ โอกาสนี้.

ขอเจริญพร

  
(พระราชปรีดีวิมล)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด  
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

ศูนย์การศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

โทร. 0-4351-8364, 0-4351-6076

โทรสาร. 0-4351-4618

[http:// www.rec.mbu.ac.th](http://www.rec.mbu.ac.th)



ภาคผนวก ง  
แบบสอบถาม

มหามกุฏราชวิทยาลัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

#### คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นที่ตรงความเป็นจริงทุกข้อ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากท่านในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์และมีคุณค่าอย่างสูง ต่อการวิจัยครั้งนี้ และคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด ผู้วิจัยจะเก็บคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ ตามจรรยาบรรณของนักวิจัยอย่างเคร่งครัด

๒. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น ๓ ตอนคือ

**ตอนที่ ๑** บังคับส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ ๒** แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

**ตอนที่ ๓** แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended) เพื่อสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

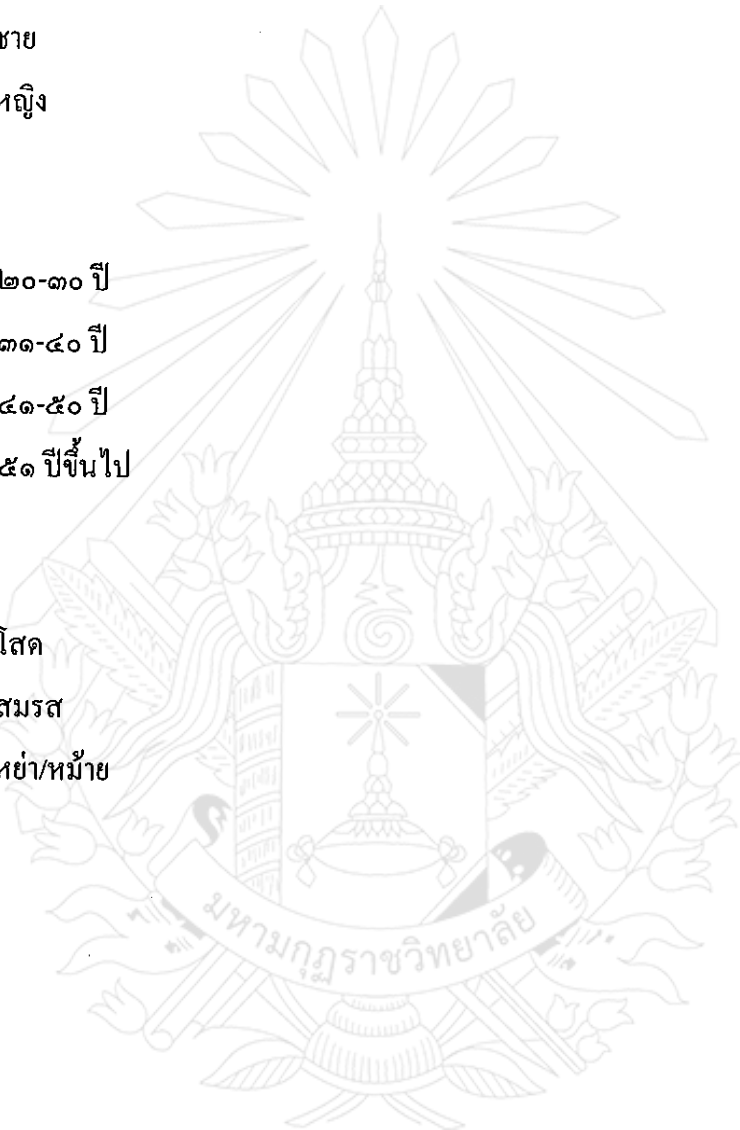
นายบุญช่วย เวียงวิเศษ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

**ตอนที่ ๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

**๑. เพศ** ชาย หญิง**๒. อายุ** ๒๐-๓๐ ปี ๓๑-๔๐ ปี ๔๑-๕๐ ปี ๕๑ ปีขึ้นไป**๓. สถานภาพ** โสด สมรส หย่า/หม้าย

**ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒**

**คำชี้แจง** โปรดอ่าน และพิจารณาคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑.	ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ มีการแบ่งงานและกำหนดขอบข่ายหน้าที่ความ รับผิดชอบอย่างชัดเจนเพียงใด					
๒.	การมอบหมายหน้าที่การงานมีความเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถในตำแหน่งนั้น ๆ เพียงใด					
๓.	ท่านสามารถปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้เพียงใด					
๔.	ความไว้วางใจให้มีอำนาจตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ เพียงใด					
๕.	ในการทำงานแต่ละครั้งท่านให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์ ที่จะเกิดขึ้นเสมอเพียงใด					
๖.	ถ้าค้นพบข้อบกพร่องของงานที่ท่านสามารถ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ได้เพียงใด					
๗.	ท่านจะทำงานที่ได้รับมอบหมายแต่ละครั้งให้แล้วเสร็จ โดยไม่ปล่อยให้ค้างค้ำด้วยความเต็มใจเพียงใด					
๘.	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้ อย่างเต็มที่เพียงใด					
๙.	ท่านคิดว่ากรปฏิบัติงานของท่านมีส่วนช่วยให้ หน่วยงานประสบความสำเร็จเพียงใด					
๑๐.	เมื่อผลงานของหน่วยงานถูกตำหนิ หรือล้มเหลว ท่านยินดีร่วมรับผิดชอบด้วยเพียงใด					



ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>ด้านรายได้ / สวัสดิการ</b>					
๑.	ท่านได้รับเงินเดือน/ค่าตอบแทน เหมาะสมกับความรับผิดชอบเพียงใด					
๒.	มีระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นทางการชัดเจน มีเกณฑ์มาตรฐานเพียงใด					
๓.	มีวิธีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรม และจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด					
๔.	มีการให้รางวัลเป็นผลตอบแทนตามจำนวนชิ้นงานที่เพิ่มขึ้นเมื่อทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานเพียงใด					
๕.	การกำหนดอัตราเงินเดือน/ค่าตอบแทน และเงินเพิ่มพิเศษ(โบนัส) เพียงพอสำหรับการดำรงชีพในปัจจุบันเพียงใด					
๖.	การให้สวัสดิการของหน่วยงานท่านครอบคลุมถึงบุคคลในครอบครัวของท่านเพียงใด					
๗.	หน่วยงานของท่านมีนโยบายเกี่ยวกับสวัสดิการอย่างเด่นชัดและต่อเนื่องเพียงใด					
๘.	สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลที่ชัดเจนเพียงใด					
๙.	การทำงานในพื้นที่เสี่ยงภัย มีการจัดหาอุปกรณ์เพื่อลดการสูญเสียชีวิตอย่างเพียงพอเพียงใด					
๑๐.	มีการจัดตั้งกองทุนต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงานเพียงใด					
	<b>ด้านนโยบายและการบริหาร</b>					
๑.	นโยบายมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้เพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๒.	ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบายเพียงใด					
๓.	ลักษณะของนโยบายง่ายต่อการปฏิบัติ เพียงใด					
๔.	เมื่อมีนโยบายให้ดำเนินการ กองต่าง ๆ ได้กำหนดวิธีการดำเนินการและแนวทางแก้ไขปัญหาไว้ชัดเจนเพียงใด					
๕.	นโยบายมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัญหาในหน้าที่ปัจจุบันเพียงใด					
๖.	ท่านเห็นด้วยกับนโยบายที่กำหนดและมอบหมายให้ฝ่ายต่าง ๆ ถือปฏิบัติเพียงใด					
๗.	เมื่อมีนโยบายให้ถือปฏิบัติ ทางฝ่ายได้มีการชี้แจงภารกิจดำเนินการเพื่อความชัดเจนและเข้าใจตรงกันเพียงใด					
๘.	การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายมีความเหมาะสมเพียงใด					
๙.	การกำหนดภารกิจและมอบหมายตามนโยบายมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถเพียงใด					
๑๐.	การปฏิบัติตามนโยบายนั้น มีอิสระในอำนาจหน้าที่ที่จะบริหารจัดการในงานที่รับผิดชอบเพียงใด					
<b>ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา</b>						
๑.	มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพียงใด					
๒.	มีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรกับบุคลากรด้วยกันเพียงใด					
๓.	ท่านพอใจที่ได้ใกล้ชิด และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเพียงใด					
๔.	ความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อหัวหน้างานเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับแรงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๕.	ผู้บังคับบัญชาให้ความสนิทสนมและเป็นกันเองเพียงใด					
๖.	การปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาเพียงใด					
๗.	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ตัดสินใจการปฏิบัติงานเพียงใด					
๘.	ท่านยินดีช่วยเหลือและร่วมมือกับเพื่อนทำกิจกรรมของหน่วยงานเพียงใด					
๙.	ท่านรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจและอหยาศัยไมตรีดีต่อท่านเพียงใด					
๑๐.	ท่านพอใจที่ท่านและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันเพียงใด					



**ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒**

๑. ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๒. ด้านรายได้/สวัสดิการ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๓. ด้านนโยบายและการบริหาร

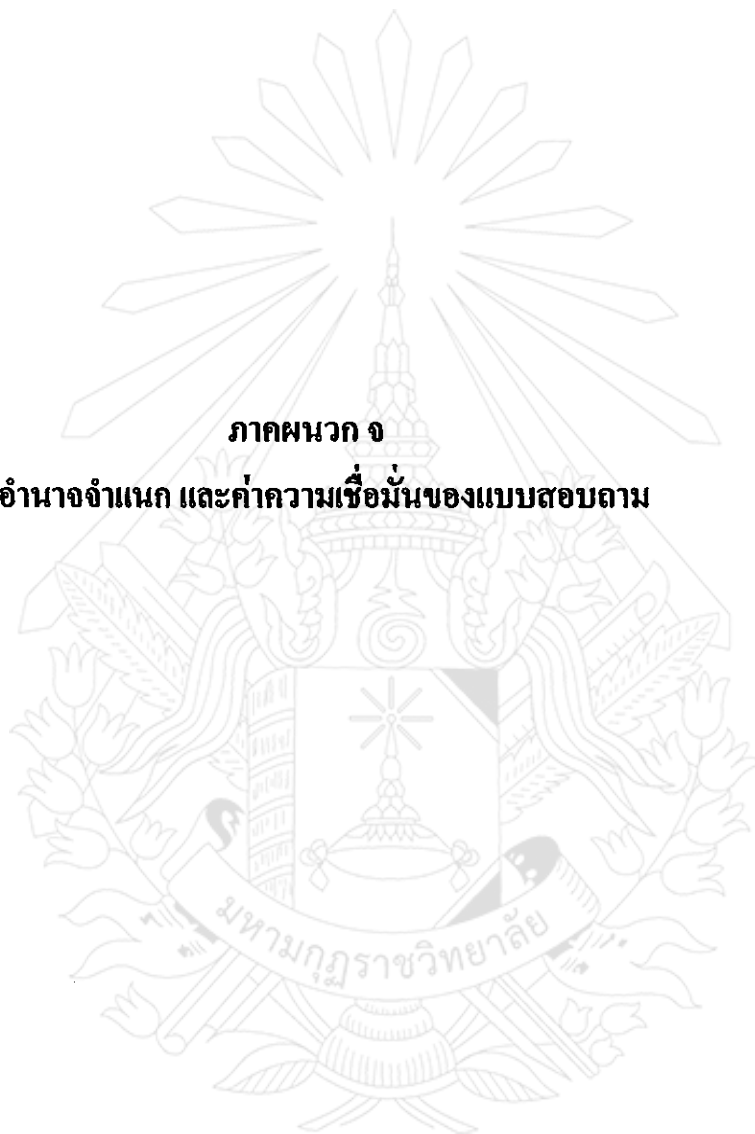
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๔. ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลารอกแบบสอบถามในครั้งนี้

**ภาคผนวก ง**  
**คำอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**



ตารางแสดง ค่าอำนาจจำแนก (t-test) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (C)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
๑.	๑.๗๖	๒๑.	๓.๒๗
๒.	๒.๔๒	๒๒.	๑.๗๗
๓.	๒.๖๓	๒๓.	๑.๗๘
๔.	๒.๕๖	๒๔.	๓.๒๑
๕.	๓.๑๐	๒๕.	๔.๒๐
๖.	๒.๒๑	๒๖.	๓.๖๕
๗.	๑.๗๕	๒๗.	๓.๑๒
๘.	๓.๓๔	๒๘.	๒.๔๓
๙.	๔.๕๕	๒๙.	๔.๑๑
๑๐.	๓.๕๖	๓๐.	๒.๔๑
๑๑.	๒.๓๒	๓๑.	๒.๕๖
๑๒.	๓.๕๖	๓๒.	๓.๔๕
๑๓.	๒.๗๔	๓๓.	๕.๖๐
๑๔.	๔.๐๐	๓๔.	๕.๑๒
๑๕.	๔.๔๑	๓๕.	๒.๑๐
๑๖.	๓.๓๐	๓๖.	๑.๘๗
๑๗.	๒.๕๗	๓๗.	๑.๗๕
๑๘.	๔.๐๐	๓๘.	๒.๕๓
๑๙.	๒.๓๐	๓๙.	๒.๔๖
๒๐.	๕.๓๒	๔๐.	๑.๘๗

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ = ๐.๘๕

## ประวัติผู้วิจัย

**ชื่อ-นามสกุล** : นายบุญช่วย เวียงวิเศษ  
**วัน เดือน ปีเกิด** : วันที่ ๒๘ มกราคม ๒๕๕๘  
**ที่อยู่ปัจจุบัน** : บ้านเลขที่ ๕๐๕/๑ หมู่ที่ ๓ ตำบลสระคู อำเภอสุวรรณภูมิ  
จังหวัดร้อยเอ็ด

### การศึกษา

พ.ศ. ๒๕๒๘ : ปริญญาตรีศึกษาศาสตรบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน

พ.ศ. ๒๕๒๒ : ครู ๑ โรงเรียนบ้านเมืองสรวง อำเภอเมืองสรวง  
จังหวัดร้อยเอ็ด  
พ.ศ. ๒๕๒๓ : ครูช่วยราชการ สปอ.เมืองสรวง สปจ.ร้อยเอ็ด  
พ.ศ. ๒๕๓๓ : บุคลากร ๕ สปอ.เมืองสรวง สปจ.ร้อยเอ็ด  
พ.ศ. ๒๕๔๑ : บุคลากร ๗ สปอ.เมืองสรวง สปจ.ร้อยเอ็ด  
พ.ศ. ๒๕๔๕ : บุคลากร ๘ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒  
พ.ศ. ๒๕๕๑-ปัจจุบัน : นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒