

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการศึกษาโดยจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. บริบทสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. ข้อมูลทั่วไปมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรย่อมจะมีผลต่อความสำเร็จของงานแล้วความเจริญก้าวหน้าขององค์กร รวมทั้งความสุขของผู้ปฏิบัติงาน และถ้าหากบุคลากรในองค์กรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน คุณภาพของงานอาจลดลง มีการขาดงาน การลาออกจากงาน นอกจากนี้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ศึกษาได้ค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

## 1. ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” หรือ Motive มีนักวิชาการให้ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้คือ

สมพร สุทัศนีย์ (2542 : 29) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรมีความกระตือรือร้นหรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ พฤติกรรมทางสังคมและพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กรการผู้นำมีหน้าที่โดยตรงที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะบุคคลจะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน การจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 150) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง เป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ความต้องการของมนุษย์สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือเป็นการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่าง ๆ สำเร็จด้วยดี ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ปฏิบัติได้ทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงานโดยมีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะช่วยเป็นพลังงานภายในของคนที่ปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 138) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานที่ต้องการความเจริญก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเลือกพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากสภาพในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 254) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้ตัวบุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการหรือผู้ทำการชักจูงกำหนดไว้

สุราษฎร์ โค้วตระกูล (2545 : 153) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมายจากการให้ความหมายของแรงจูงใจที่หลากหลายยิ่งขึ้น

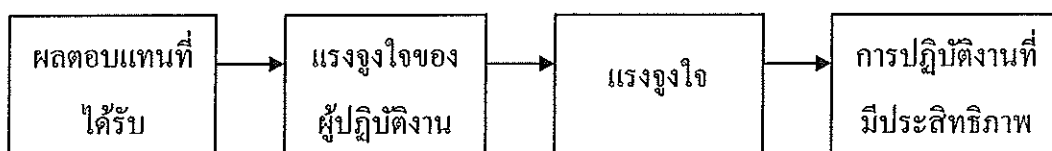
ยุพากร ยุภาศ (2550 : 251) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ตนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

จากความหมายของแรงจูงใจดังกล่าว สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง เป็นการผลักดันที่ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือการปลุกเร้าให้บุคคลมีพฤติกรรมแสดงออกมา โดยมีความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมามีทิศทางและมีจุดมุ่งหมาย ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาใช้ในชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงานการบริหารบุคคลในองค์กร การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ ผลของความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานและองค์กร แรงจูงใจนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้ตามความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ

## 2. ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ เพราะเป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยาเป็นความรู้สึกที่ชอบในงานที่ปฏิบัติ หรือพอใจในองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงานดังที่มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญไว้ ดังนี้

2.1 แรงจูงใจเป็นการตอบสนองความต้องการผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนองที่ชนะตามแนวคิดดังกล่าว สามารถแสดงด้วยแผนภาพที่ 2 (สมยศ นาวิการ, 2540 : 155) ดังนี้



แผนภาพที่ 2 แรงจูงใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา : สมยศ นาวิการ. (2540 : 155)

จากแผนภูมิแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารจะมุ่งเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นก็จะพยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งการทำงาน ที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานสูงสุดจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2 ผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและแรงจูงใจจากผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยหลายอย่าง ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองแรงจูงใจผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับนั่นคือความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่รับแล้ว แรงจูงใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เรื่องเกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่รับย่อมเกิดแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 43) กล่าวว่า ผลตอบแทนภายในจิตใจหรือรางวัลภายในจิตใจมีผลในด้านความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น ความรู้สึกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเมื่อสามารถเอาชนะความยุ่งยากต่าง ๆ และสามารถดำเนินงานภายในความยุ่งยากทั้งหลายได้สำเร็จทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความมั่นใจตลอดจนการได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ส่วนผลตอบแทนภายนอกเป็นรางวัลที่ผู้อื่นจัดหาให้มากกว่าที่ตนเองให้แก่ตนเอง เช่น การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นหรือให้โบนัสพิเศษ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวกได้นั้น ขึ้นอยู่กับงานที่ปฏิบัตินั้นทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตไม่น้อยเพียงใดนั้น คือ สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้นก็คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างความพอใจในการปฏิบัติงาน ความพอใจเป็นความรู้สึกนึกคิด หรือจิตคติของบุคคลต่อการปฏิบัติงาน หากมีความพอใจในการปฏิบัติงานมากก็จะมีผลเสียสละอุทิศแรงกาย แรงใจให้แก่งานมากขึ้น ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูง ตอบสนองความต้องการและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร และหากองค์กรใด

ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดความพร้อมของบุคคลที่จะทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในงานที่ทำนั้น ก็จะสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3. องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน

ถึงแม้ว่านักวิจัย นักทฤษฎีทางการบริหารและนักพฤติกรรมศาสตร์ยังไม่สรุปเห็นพ้องกันมากนักว่าอะไรเป็นตัวกระตุ้นมนุษย์เกิดการปฏิบัติงานที่ดี แต่อย่างไรก็ตามได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานมนุษย์ได้ ซึ่งได้แก่ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 57 – 61)

#### 3.1 งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ

คนส่วนใหญ่ที่ถูกจูงใจในการปฏิบัติงานจากลักษณะงานที่มีความท้าทายความสามารถของงานทำให้เกิดการเก็บกตแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถนั้น ผู้บริหารควรทำให้งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ก็ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่างานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่งอาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่งได้ เนื่องจากแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษาในการที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายงานให้ทำด้วย

#### 3.2 การมีส่วนร่วมในวางแผน

โดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานจะถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง ถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานขอรับรองให้ช่วยในการวางแผนงานและกำหนดสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะคนยังอยู่ในระดับสูงมากเท่าใดภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้นก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามมีบางคนที่ชอบเป็นผู้ตามซึ่งบุคคลในกลุ่มนี้ การกำหนดแผนให้และแยกแยะรายละเอียดของการปฏิบัติงานจะเป็นแค่แรงจูงใจให้มีความต้องการที่จะทำงานเท่านั้น

#### 3.3 การให้การยกย่องและสถานภาพ

ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องชมเชยและการปรับปรุงสถานภาพให้ดีขึ้นมีอยู่ในมนุษย์ทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร มีอายุหรือการศึกษา และมีองค์ประกอบอื่น ๆ เป็นอย่างไร คนทุกคนมีความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน และจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันหมดทุกคนและแน่นอนที่สุด การให้การยกย่องชมเชยนั้น

ต้องทำด้วยความจริงใจ และยึดหลักของการให้การยกย่องว่า ให้สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานเหนือกว่าชั้นเฉลี่ย ถ้าหากไม่เช่นนั้นแล้วจะเป็นสิ่งที่ไม่น่าชื่นชมสำหรับผู้ได้รับและจะเป็นถากถางจากบุคคลอื่นด้วย

ความมากน้อยของความต้องการในการให้การยกย่องชมเชยของมนุษย์นั้นแตกต่างกันและเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปด้วย บางคนมีความต้องการมาก บางคนมีความต้องการน้อย แต่บางคนซึ่งเป็นคนขี้อายกลับไม่ชอบให้คนยกย่องต่อหน้าคนอื่น เนื่องจากมีความอายที่จะได้รับการชมเชยจากสาธารณชนเช่นนั้น เป็นต้น

#### 3.4 การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจบารมีมากขึ้น

ไม่ว่าใครทุกคนจะคาดหวังการที่จะมีความรับผิดชอบ และอำนาจบารมีเพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามมีคนจำนวนมากที่ทำงานภายในองค์กรที่ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบ มีอำนาจบารมีมากขึ้นจากการเป็นผู้บังคับบัญชา และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากมีความคาดหวังจะได้รับสิ่งเหล่านี้จากการทำงาน ดังนั้น ในการคิดแบบสร้างสรรค์ผู้บริหารควรใช้สิ่งเหล่านี้ อาทิ แผนของการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนขั้นตำแหน่ง การให้อำนาจหน้าที่และการมอบความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมเป็นเครื่องมือในการที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 3.5 ความมั่นคงและความปลอดภัย

ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่งงาน การถูกลดตำแหน่ง และการสูญเสียรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่และแฝงอยู่ในจิตของมนุษย์ทุกคน ระดับความต้องการของบุคคลในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยจะเป็นสิ่งสำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด ซึ่งบุคคลประเภทนี้จะมีความอดทนอดกลั้นต่อความไม่สะดวกและการกระทำที่ไม่ยุติธรรมได้ เนื่องจากต้องการที่จะมีงานทำหรือเกรงว่าจะเสียโอกาสที่จะได้เงินตอบแทนไป คือ ค่าบำเหน็จ บำนาญตอนออกจากงานนั่นเอง แต่สิ่งที่มีความสำคัญและอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญก็คือการจะกำหนดว่าควรจะต้องจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำมากน้อยเท่าใด ความมั่นคงปลอดภัยเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากอันหนึ่ง แต่การจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยน้อยไปหรือมากเกินไปก็จะเป็นอันตรายไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้ หากให้น้อยไปผู้ปฏิบัติงานก็จะแสวงหาแหล่งทำงานใหม่ที่มั่นคงกว่า ให้ค่าตอบแทนดีกว่า หากให้มากเกินไปผู้ปฏิบัติงานก็อาจจะไม่มีการพัฒนางานได้และทำให้มี

ผลผลิตการทำงานที่ต่ำกว่าเกณฑ์ได้ ในองค์กรบางองค์กรจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยใน งานที่ทำ โดยให้การประกันว่าจะมีการจ้างต่อเนื่องกันไปจะประสบความสำเร็จในการผลิต มาก ดังเช่น องค์กรต่าง ๆ ในประเทศญี่ปุ่นและอเมริกาสิ่งนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าความมั่นคง ในการทำงานเป็นองค์ประกอบอันหนึ่งที่จะเป็นสิ่งจูงใจอย่างดีในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพได้

### 3.6 ความเป็นอิสระในการทำงาน

มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะมีอิสระในการกระทำบางสิ่งบางอย่าง ด้วยตัวเอง แม้กระทั่งในตัวของตัวเองเองมักจะได้ยื่นพุดกันเสมอว่าปล่อยให้ทำตามที่ยากจะ ทำ ความต้องการที่จะเป็นนายของตัวเองในการปฏิบัติงานบางอย่างในคนบางคนเป็นความ ปรารถนาที่รุนแรงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงการบอกทุก อย่างว่าควรจะทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงและทำให้เกิดความไม่พอใจใน งานที่ปฏิบัติได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันจะมีวิธีการแก้ไขความไม่พอใจซึ่งเกิดเนื่องจาก การแจกแจงรายละเอียดงานและการอธิบายสิ่งต้องการในแผนงาน ซึ่งวิธีการนี้เรียกว่า Job Enrichment ซึ่งเป็นวิธีการที่จะวางรูปแบบของงานทำให้งานนั้นมีความน่าสนใจมากขึ้น ทำหายความสามารถมากขึ้น และมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นนั่นเอง

### 3.7 โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว

คนส่วนมากมีความต้องการหรือชอบที่จะมีการเจริญเจริญเติบโตทางด้าน ทักษะความสามารถทางด้านวิชาชีพและประสบการณ์ เครื่องมือของการจูงใจที่ดี คือ การ ให้ความมั่นใจของผู้ปฏิบัติงานและดำเนินงานตามสัญญาอัน ๆ ในเรื่องโอกาสส่วนบุคคลที่ จะมีการเจริญเติบโต มีทักษะ อันมีผลเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ในการทำงานนั่นเอง ความปรารถนาที่จะมีการเจริญเติบโตหรือมีความเจริญงอกงามนั้น จะผูกแน่นกับความจริง ที่ว่ามนุษย์เป็นชีวิตที่มีจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมายองค์กรต่าง ๆ ที่มีการให้ฝึกอบรมและมี โครงการศึกษาดูงานพัฒนางาน การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์จากการ ทำงานและจากเครื่องมือต่าง ๆ ส่วนแต่ใช้วิธีการการให้โอกาสในด้านความเจริญเติบโตใน งานที่ปฏิบัติ ส่วนบุคคลเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเท่านั้น

### 3.8 โอกาสในการก้าวหน้า

สิ่งที่คล้ายคลึงกันมากกับการใช้วิธีการให้โอกาสมีการเจริญเติบโตเป็น การจูงใจแม้ว่าไม่ใช่ทุกคนที่ต้องการจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปสู่ระดับที่สูงกว่าใน องค์กร แต่ก็มีส่วนมากที่มีความต้องการโอกาสก้าวหน้า มีผู้สมัครงานที่มีศักยภาพสูง

จำนวนมากที่เปลี่ยนใจละทิ้งงานที่ได้ เมื่อได้ทราบว่า การเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานนั้น  
 ก่อนข้างจะช้าหรือทำได้ยากมาก และโอกาสในการก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจ  
 บุคคลในการเลือกองค์กรใหม่และมีความทะเยอทะยานมีความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงใน  
 งานมีอนาคตที่มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

#### 4. กระบวนการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ

รัชดาภรณ์ เต็มพงษ์พันธ์ (2539 : 44 ) ได้กล่าวถึงกระบวนการที่ทำให้เกิด  
 แรงจูงใจ ดังนี้

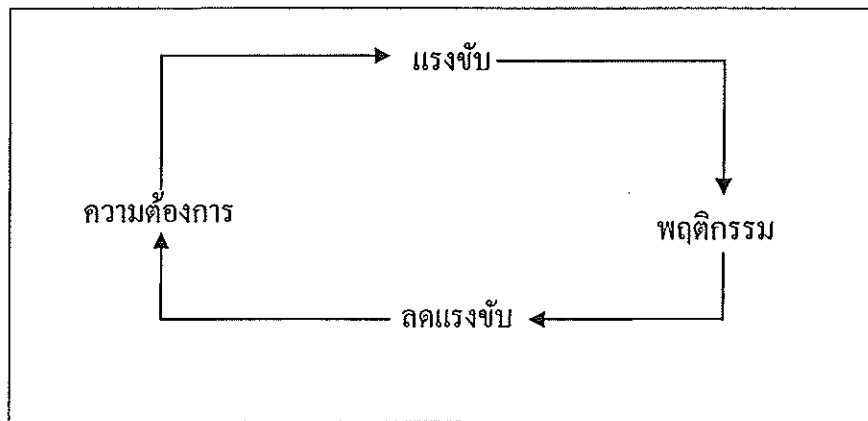
4.1 **ขั้นความต้องการ (Need Stage)** ความต้องการของมนุษย์ที่มากน้อย  
 แตกต่างกันเป็นภาวะขาดสมดุลที่ทำให้การดำรงชีวิตอยู่ไม่ราบรื่น หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อ  
 สุขภาพจิตภายใน บางครั้งความต้องการของบุคคลอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่ถูกลดความสุขของ  
 บุคคล เช่น ความเจ็บป่วยจะทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่ป้องกันไม่ให้  
 เกิดความเจ็บป่วยนั้น ๆ

4.2 **ขั้นแรงขับ (Drive Stage)** ความต้องการของมนุษย์ในขั้นแรกนั้นจะ  
 กระตุ้นให้เกิดแรงขับเคลื่อนเมื่อเกิดความต้องการแล้วจะเกิดภาวะที่บุคคลเกิดความกระวน  
 กระวายที่จะมีแรงขับดันมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับความต้องการของบุคคลด้วย

4.3 **ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage)** เมื่อเกิดความกระวนกระวายแล้วจะ  
 ผลักดันให้บุคคลสร้างพฤติกรรมออกมาแรงขับจะเป็นพลังให้แสดงพฤติกรรมได้รุนแรงมาก  
 น้อยต่างกันตามระดับความต้องการที่เกิดขึ้น

4.4 **ขั้นลดแรงขับ (Drive Reduction Stage)** เป็นขั้นสุดท้ายของมนุษย์ คือ  
 แรงขับลดลงภายหลังเกิดพฤติกรรมที่ได้รับการตอบสนองความต้องการแล้ว วัฏจักรของ  
 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ ดังแสดงในแผนภาพที่ 3





แผนภาพที่ 3 วงจรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจของมนุษย์ที่เกิดขึ้นจากความต้องการ ซึ่งความต้องการนั้นจะกระตุ้นให้เกิดแรงขับดันให้แสดงพฤติกรรมขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง และแรงขับจะลดลงเมื่อแสดงพฤติกรรมนั้นได้สนองความต้องการแล้ว

### 5. เทคนิคการจูงใจในการปฏิบัติงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2542 : 254 - 255) กล่าวว่าเนื่องจากการจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องทราบถึงเทคนิคในการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรและสร้างสิ่งที่จะจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปัจจัยที่เอื้อต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 5.1 การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมด้านนโยบายและแผนงานขององค์กร
- 5.2 การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรตรงกัน
- 5.3 การสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรว่า เข้าจะได้รับผลตอบแทนในการปฏิบัติงานคุ้มค่ากับเวลาและแรงงาน
- 5.4 ผู้บริหารควรมีการยกย่องผลสำเร็จของงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน
- 5.5 มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานและกำหนดเกณฑ์การวัดผล การปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า และวัดผลด้วยความยุติธรรม
- 5.6 มีการกำหนดหน้าที่ที่ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน
- 5.7 มีแผนการดำเนินงานขององค์กรที่มีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้

5.8 ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

## 6. จุดมุ่งหมายของการใช้แรงงูใจในหน่วยงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 31 - 32) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการใช้แรงงูใจในการทำงานในองค์กรนั้นมาจากองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่

6.1 จากการพิจารณาถึงพฤติกรรมที่ต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ พบว่า นอกเหนือจากความต้องการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางวัตถุแล้ว ทุกองค์กรยังต้องการทรัพยากรทางด้านกำลังคนเพื่อมาดำเนินงานให้ลุล่วงไปด้วยดี

6.2 บุคลากรในหน่วยงานต้องได้รับการชักจูงให้คงอยู่ในหน่วยงานตลอดไป ไม่ใช่เพียงมาร่วมบ้างบางเวลาเท่านั้น

6.3 บุคลากรในหน่วยงานต้องทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตามที่ได้รับว่าจ้างมา และต้องทำงานนั้นเป็นที่ไว้วางใจในองค์กรด้วย

6.4 การทำงานของบุคลากรในหน่วยงานนั้น นอกเหนือไปจากความไว้วางใจแล้วควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักปรับหรือเปลี่ยนสิ่งใหม่ ๆ ด้วย ดังนั้น ปัญหาเรื่องการใช้แรงงูใจกรณีนี้คือ ทำอย่างไรจึงจะกระตุ้นให้บุคลากรมีความร่วมมืออย่างดีและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานไปพร้อมกัน

6.5 สืบเนื่องมาจากแนวความคิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่า แรงงูใจ ซึ่งถือว่าแรงงูใจนั้นคือ ภาวะการณ์ที่ซับซ้อนที่มีผลต่อเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมหลาย ๆ อย่าง เมื่อนำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาแล้วจะทำให้เข้าใจได้ว่าทำไมบุคลากรในองค์กรจึงมีพฤติกรรมในการทำงานเช่นนั้น ดังนั้นการเข้าใจแรงงูใจจึงมาจากความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้องในตัวบุคลากรเอง เช่น แบบของผู้นำ ระบบเงินเดือน และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการแสดงออก ความพอใจ ความศรัทธาของบุคลากรเกิดจากความจำเป็นในหน่วยงานเอง ที่จะต้องเพิ่มหรืออย่างน้อยก็รักษาระดับประสิทธิภาพและสมรรถภาพของหน่วยงานตนเองไว้ เพราะปัจจุบันมีภาวะการณ์ที่บังคับให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ทั้งนี้เนื่องจากการแข่งขันด้านการทำงานกัน อีกทั้งยังมีสภาพองค์การรัฐบาล หรือการชักนำจากบุคลากรในหน่วยงาน รวมกลุ่มกันเพื่อเรียกร้องสิ่งจะสนองความต้องการ หรือความพึงพอใจแก่ตนเอง ซึ่งภาวะเหล่านี้ทำให้หน่วยงานอยู่หนึ่ง ไม่ได้ ฝ่ายบริหารจะต้องระดมให้เกิดผลผลิตจากแหล่งทรัพยากรทุกแหล่งรวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุดจากที่ลงทุนไปทั้งหมด และเป้าหมาย

เฉพาะหน้าของหน่วยงานคือ การได้รับผลประโยชน์ หรือกำไรจากทุนที่ผลิต ดังนั้น ประสิทธิภาพของหน่วยงาน คือ ความสามารถในการจัดการให้งานดำเนิน ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

6.6 เกี่ยวกับลักษณะในปัจจุบันและอนาคตที่หน่วยต้องอาศัยเทคโนโลยี เพื่อ การผลิตการมุ่งใช้เครื่องจักรผลิตอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ เพราะเครื่องจักรที่ผลิตมีจำนวน จำกัด ดังนั้น คำว่าเทคโนโลยีที่หน่วยงานต้องการปัจจุบัน จึงมีความหมายรวมทั้งเครื่องจักร ที่มีประสิทธิภาพ และมนุษย์ผู้มีความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือเครื่องจักรนั้น ให้ได้ผล ในที่นี้จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตนเองว่า มีบุคลากรที่มีความสามารถทั้งการใช้และเต็มใจที่จะใช้เครื่องมือสมัยใหม่ทุกชนิด ทั้งยังรวมไปถึงการต้อง ร่วมมือเป็นกลุ่มด้วย เช่น กรณีการทำงานขององค์การนาซา ในห้องทดลองเกี่ยวกับห้องฟ้า

6.7 จะเห็นได้ว่าปัจจุบันความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเมื่อไม่นาน มานี้ ทำให้หน่วยงานทุ่มเทที่จะพัฒนาบุคลากรเพื่อไว้เป็นแหล่งทรัพยากรในอนาคตต่อไป จะเห็นได้จากความเจริญเติบโตของกิจการด้านการบริหาร และโครงการพัฒนาในหน่วยงาน ต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งศูนย์วิจัยผลกำลังคน เป็นต้น ซึ่งจะมีทั้งการอบรม วางรูปแบบการ ทำงาน สับเปลี่ยนงานเพื่อให้ได้คนที่มีความชำนาญอย่างกว้างขวางและมีแรงจูงใจสูงอยู่ เสมอไม่ว่าจะจะเป็นบุคคลในระดับใดก็ตามด้วยเหตุผลหลายประการในข้างต้นนี้ คือ สิ่ง ที่หน่วยงานเป็นที่แพร่หลายและได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางเพราะการเข้าใจพฤติกรรม การทำงานของคนเท่านั้น ไม่เป็นการเพียงพอ ยังคงต้องเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของ หน่วยงานไปพร้อมกันอีกด้วย

จุดมุ่งหมายของการใช้แรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานนั้นมุ่งพิจารณา ถึงพฤติกรรมโดยแท้จริง ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ และยุคแห่งการแข่งขันนั้นต้องมุ่ง พัฒนาและชักจูงให้บุคลากรอยู่ในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

## 7. วิธีการจูงใจในการปฏิบัติงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2542 : 255 - 356) ได้เสนอวิธีการจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะในการบริหารนั้นผู้บริหารต้องทำงานให้ประสบ ความสำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ๆ ดังนั้น การที่จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้นผู้บริหารจะต้องทราบถึงวิธีการจูงใจซึ่งมีหลายวิธีดังนี้

7.1 การจงใจในทางบวก (Be Good) เป็นวิธีการจงใจแบบละมุนละม่อม เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ดี การให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ เป็นต้น

7.2 แรงจูงใจทางลบ (Be Strong) เป็นวิธีการบังคับควบคุมบุคลากรให้ปฏิบัติตามถ้าหากไม่ปฏิบัติตามจะถูกลงโทษจนถึงขั้นไล่ออก

7.3 วิธีการใช้ผลตอบแทนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยตัวเงินและไม่ใช้เงินเป็นตัวล่อใจ เช่น การกำหนดอัตราค่าตอบแทนตามผลงานรายชิ้น

7.4 วิธีการจงใจด้วยการแข่งขันในงานที่ปฏิบัติหรือวิธีตั้งเกณฑ์มาตรฐานวัดปริมาณผลงานที่ปฏิบัติ

7.5 วิธีการจงใจด้วยการใช้ทฤษฎีจิตวิทยา เป็นอีกวิธีที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานหรือทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ พึงพอใจต่อหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในหน่วยงาน เช่น การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การใช้หลักฉันทมติ การให้โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

7.6 การให้การสรรเสริญยกย่อง (Praise) เป็นวิธีการที่ศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ โดยธรรมชาติมนุษย์ต้องการให้บุคคลอื่นยกย่องชมเชย เพื่อยอมรับในสถานภาพซึ่งกันและกัน ดังนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ผลดี ผู้บริหารควรจะชมเชยและยกย่องเพื่อให้กำลังใจแก่บุคลากร

7.7 การให้โอกาสเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Opportunity for Personal Growth and Foradvacement) เมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ประสบความสำเร็จเกิดผลดีต่อองค์กรผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคคลมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น เช่น การเลื่อนขั้นตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น

7.8 การมอบความรับผิดชอบและอำนาจบารมีในงานที่ปฏิบัติงานให้มากขึ้น เป็นการมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้นและมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

7.9 การให้อิสระในความคิดการสร้างสรรค์งานที่ปฏิบัติ ธรรมชาติของมนุษย์รักความเป็นอิสระดังนั้นการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานตามที่ตนเห็นว่าสมควรก็จะจงใจในการทำงานได้อีกวิธีหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของที่ปฏิบัติแต่ละบุคคล

7.10 การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี (Good Working Condition) สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบควบคู่กันทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านกายภาพ และด้านจิตใจ ด้านกายภาพ ได้แก่ สถานที่ทำงานสะอาดโอ้โคงสวยงาม เรียบร้อย สะดวก มีอุปกรณ์ครบถ้วนทันสมัย เป็นต้น ส่วนทางด้านจิตใจ ได้แก่ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจลูกน้อง ให้กำลังใจ ความเป็นธรรมในการประเมินวัดผลงานและมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น

7.11 การให้ทำงานที่เหมาะสม (Fitting to Job) เป็นการมอบหมายหน้าที่งานที่ปฏิบัติให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัด

7.12 การให้ทำงานที่มีความสำคัญ (Making Jobs Important) เป็นการที่ผู้บริหารมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ทำ เช่น การให้ไปประชุมแทนหัวหน้างาน

7.13 การลดความจำเจในงานที่ทำ เป็นต้น ความน่าเบื่อ (Boredom Decreasing) ด้วยวิธีการให้ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนให้ทำงานอื่นบ้าง (Rotation) หรือเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือนำเทคโนโลยีทันสมัยมาช่วยในการทำงาน เป็นต้น

7.14 การส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และมีโอกาสได้ใช้ทักษะ ส่งเสริมการฝึกอบรมตนเองและให้ทำงานที่ท้าทาย

7.15 การทำงานที่ปฏิบัติได้รับชื่อเสียงด้วยการให้สัญลักษณ์ (ดาว) การยอมรับการลงข่าวให้บุคคลนอกหน่วยงานได้รับทราบและการสามารถดึงเข้ามาร่วมเครือข่ายวิชาชีพ

7.16 โดยวิธีอื่น ๆ เช่น การให้คำตอบแทนพิเศษ การให้โบนัส เป็นต้น

## 8. การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้หลายวิธีตามความเหมาะสม โดยได้มีผู้เสนอแนวคิดและวิธีการวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

### 8.1 วิธีการวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เสนาะ ดิยาวิ และคนอื่นๆ (2543 : 15) ได้เสนอวิธีการวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ 3 วิธี ดังนี้

8.1.1 การวัดจากการทดลอง โดยอาศัยหลักจิตวิทยาเข้ามาช่วย เพื่อวัดท่าทีของบุคลากรจากการแสดงกิริยา การแสดงความคิดเห็น และการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของตนเอง

8.1.2 การวัดจากบุคลิกคุณลักษณะบางอย่างที่มีอยู่ในตัวตน และจากผลการปฏิบัติงาน

8.1.3 การวัดจากจิตใจ อารมณ์ และปฏิกิริยาของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อม

## 8.2 เครื่องมือที่ใช้วัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน

8.2.1 Hoppock Index of Job Satisfaction ที่ฮอปพ็อค (Hoppock, 1930) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวบรวมเจตคติในการทำงาน เป็นแบบสอบถามแรงจูงใจที่ให้บุคลากรตอบคำถามตอบ

8.2.2 Brayfield – Rothe Index Job Satisfaction เป็นเครื่องมือวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ เบรย์ฟิลด์ (Brayfield, 1946) โดยใช้แบบสอบถามวัดเจตคติในการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบได้ 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างมาก เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างมาก

8.2.3 Job Description Index (JDI) ซึ่งสมิท (Smith, 1969) และคณะ โดยอาศัยข้อสมมติฐานว่าด้วยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อองค์ประกอบของงานที่ต่างกัน มักจะทำให้เกิดผลต่างกัน องค์ประกอบของแรงจูงใจในแบบสอบถามแยกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. งาน
2. ค่าจ้าง
3. การเลื่อนตำแหน่ง
4. การนิเทศ
5. เพื่อนร่วมงาน

8.2.4 Job Percept Scales (JPS) เป็นเครื่องมือของ ฮิวส์แมน และโรบินสัน (Huseman and Robinson, 1989 : 45 - 46) ได้ทำการพัฒนามาจาก JDI ของสมิท, เคนคอลล และฮิลลิน (Smith, Kendall and Hillin, 1980) และแฮทฟิลด์ และฮิวแมน (Hatfield and Human, 1987) ได้ช่วยกันปรับปรุงขึ้นใหม่เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้สอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. งานที่ปฏิบัติในปัจจุบัน
2. เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ
3. การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง
4. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
5. เพื่อนร่วมงาน

องค์ประกอบที่ 1 มี 5 คำถาม องค์ประกอบที่ 2 – 5 มี 4 คำถาม รวม  
ทั้งสิ้น 21 คำถาม ผู้ตอบสามารถเลือกคำถามที่ตรงกับความรู้สึกของตนเองได้มากที่สุด  
สรุปได้ว่า การวัดแรงจูงใจนั้นสามารถวัดได้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสะดวก  
และความเหมาะสม ตลอดจนจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการวัดด้วย จึงจะทำให้การวัด  
นั้นมีประสิทธิภาพเป็นที่น่าเชื่อถือได้

#### 9. ประโยชน์ของแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่  
จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์กรหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการ  
บริหารงานขององค์กรเพราะการจูงใจในการปฏิบัติงานจะช่วยบำบัดความต้องการ ความ  
จำเป็นและความเคียดแค้นของบุคลากรในองค์กรได้จะทำให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
ผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอาจจะกล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจในการ  
บริหารงานได้ ดังนี้ (สุพัตรา สุภาพ, 2536 : 125)

9.1 เป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรในองค์กร เป็น  
การสร้างพลังงานร่วมกันของกลุ่ม

9.2 เป็นการส่งเสริมและสร้างสามัคคีธรรมในองค์กรเป็นการสร้างพลังด้วย  
ความสามัคคีในหมู่คณะ

9.3 เป็นการสร้างขวัญกำลังใจและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน  
องค์กร

9.4 เป็นการช่วยสร้างให้เกิดความจงรักภักดีของบุคลากรในองค์กร

9.5 เป็นการช่วยทำให้การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นอยู่  
ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

9.6 เป็นการเกื้อหนุนและจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์  
ในงานต่าง ๆ ในองค์กรเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร

9.7 เป็นการสร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ปฏิบัติ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงานเพราะร่างกายแข็งแรงจะอยู่กับหัวใจที่เป็นสุข

9.8 แรงจูงใจในการปฏิบัติก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

## 10. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

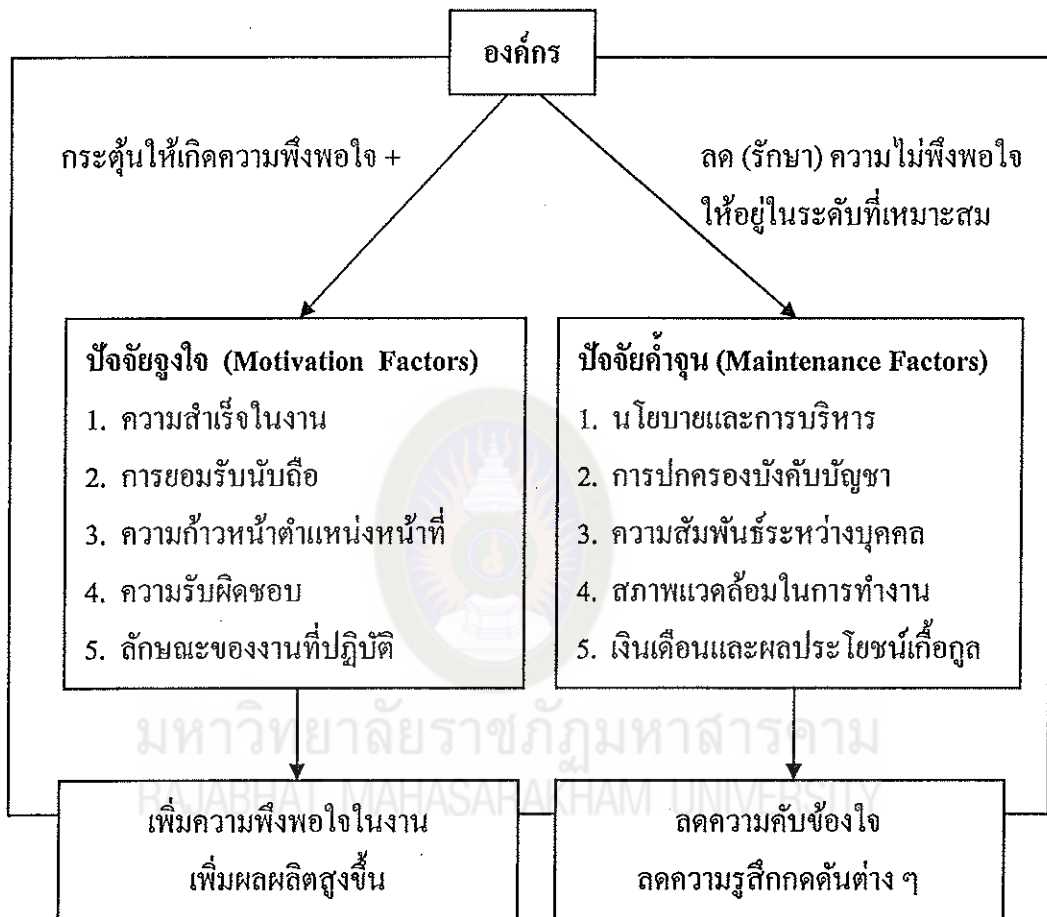
เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg, 1959 : 113 - 119) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร ชื่อทฤษฎีของ Herzberg มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ “Motivation-Maintenance Theory” หรือ “Dual Factor Theory” หรือ “The Motivation-Hygiene Theory”

ในการเริ่มต้นค้นคว้าเพื่อสร้างทฤษฎีเฮอร์ซเบิร์ก ได้ดำเนินการสัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชี ซึ่งจุดมุ่งหมายของการค้นคว้า เพื่อศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวกับงาน เพื่อที่จะให้มีหนทางเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุกคนก็คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่างๆที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญ และกำลังใจ ที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจและมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์คำตอบจากข้อความที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบมา ปรากฏว่า ปัจจัยหลายๆอย่างที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและที่ไม่ดีที่เกิดขึ้น ปัจจัยต่างๆเหล่านี้สามารถแยกออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ๆ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดี และมีผลเกี่ยวกับความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำก็คือ ความสำเร็จ (Achievement) การยอมรับ (Recognition) ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และคุณลักษณะของงานที่ทำอยู่ คือ ฐานะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน กับเพื่อนร่วมงานกับลูกน้อง เทคนิคในการบังคับบัญชา นโยบายของบริษัทและการบริหาร ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เงื่อนไข และเรื่องราวส่วนตัวที่ถูกกระทบโดยสภาพของงาน (Frederick Herzberg, 1959 : 113 - 119) ให้ชื่อปัจจัยกลุ่มหลังนี้ว่า “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาจิตใจ” (Hygiene or Maintenance Factors) เหตุผลที่เรียกชื่อเช่นนี้เพราะปัจจัยต่างๆเหล่านี้ ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ปัจจัยเหล่านี้จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่อาจป้องกันมิให้แรงจูงใจเกิดขึ้นมาได้ การต้องสนใจติดตามดูปัจจัยที่จำเป็นเพื่อการรักษาจิตใจนี้ จึงนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ แต่ปัจจัยกลุ่มนี้เพียงกลุ่มเดียวย่อมไม่เป็นการเพียงพอ สำหรับที่จะให้เป็นเงื่อนไขสำหรับการสร้างแรงจูงใจ ดังนั้น ทฤษฎีนี้จึงมุ่งที่ต้องการให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติงาน



ต้องการอะไรจากงานที่ปฏิบัติอยู่ และสรุปได้ว่ามีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของ คนงาน ปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้แบ่งได้เป็น 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อ การทำงาน ดังแสดงในแผนภาพที่ 4 ดังนี้ (Frederick Herzberg, 1959 : 113 – 119, อ้างถึง ใน สมยศ นาวิการ. 2545 : 119 - 121)



แผนภาพที่ 4 รูปทฤษฎีความสำเร็จในการทำงานของเฮร์ซเบิร์ก  
ที่มา : สมยศ นาวิการ. (2545 : 120)

จากแผนภูมิที่ 4 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบถึงความแตกต่างระหว่างแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดความพึงพอใจกับแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่อยู่ทางด้านซ้าย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรต่องานที่ปฏิบัติ เนื่องจากปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานเป็นลักษณะมุ่งในการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น อีกทั้ง

ยังเน้นสิ่งที่จะช่วยค้นหาความสำเร็จในปัจจัยที่อยู่ด้านขวา คือ ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) ซึ่งประกอบด้วยสถานะแวดล้อมของงานที่ไม่ได้ก่อให้เกิดความเจริญเติบโตทางด้านจิตใจแก่ตน อย่างไรก็ตามองค์ประกอบหรือปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้ เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยดังกล่าวแล้ว ผลที่ตามคือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ (Job Satisfaction) ส่วนปัจจัยค้ำจุนนั้น จะทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้เกิดอาการเกิดความไม่พึงพอใจในงานนั้นและเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้เพียงพอแล้วความไม่พึงพอใจในงานก็จะหมดไป แต่ก็มีได้หมายความว่าความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นแทนที่เพราะปัจจัยค้ำจุนเป็นแต่เพียงตัวป้องกันมิให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นเท่านั้นและความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนองของบุคคลแล้ว เป็นต้น องค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคลากรปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเอง โดยรู้จักวิธีป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เกิดความรู้สึกรักและปลื้มใจในความประสบความสำเร็จของงานนั้น ๆ

1.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่องชมเชย แสดงความยินดีการให้กำลังใจ การได้รับความเข้าใจไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถ้อยอมรับในความสามารถจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอคำปรึกษาหรือจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อทำปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งประสบผลสำเร็จ

1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งมีโอกาสที่จะได้ศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือได้รับการฝึกอบรม

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดีจาก

ผู้บังคับบัญชาที่ได้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือปฏิบัติหรือเป็นงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามคำฟัง

2. ปัจจัยค่าจูน เป็นปัจจัยที่จะค่าจูนให้คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคลากรในองค์กรแล้วจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยที่มาจากบุคคลภายนอกนี้มีอยู่ 5 ประการ คือ

2.1 นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของบุคลากร มีสาระครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร การทำงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกันซึ่งส่งผลต่อขวัญ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร

2.2 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในคำเนิงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร การให้คำแนะนำทางวิชาการหรือทางเทคนิคในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บัญชา

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาหรือไม่สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้แล้วก็จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เช่น อากาศ ชั่วโมงการทำงาน ความสะดวกสบายในการทำงาน ทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงานในการคมนาคมหรือปริมาณงานของที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงาน อันเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง

2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ ให้เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยค้ำจุนอย่างหนึ่งป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า องค์ประกอบด้านการจูงใจ จะต้องมีความเป็นบวกเท่านั้นจึงจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าเป็นลบก็จะไม่ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยค้ำจุนมีหน้าที่ค้ำจุนให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น

สรุปได้ว่า จากทฤษฎี 2 ปัจจัยหรือทฤษฎีจูงใจ ของเฟรดเคอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg, 1959 : 113 - 119) ที่ศึกษามา จะเห็นได้ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจทั้งจากภายใน คือ ความต้องการจากตนเองคือความใฝ่รู้ และจากภายนอกคือแรงกระตุ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกก่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านความสำเร็จ ความต้องการมีอำนาจรวมไปถึงการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและความต้องการดังกล่าว สามารถนำมาเป็นแนวทางการศึกษาถึงการวัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### แนวคิดและเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด คือ มนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่นำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของงาน จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพให้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรให้นานที่สุด โดยอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมให้ตรงตามความต้องการของบุคลากรในองค์กรดังที่ เสนาะ ดิยาว (2546 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าบุคคลใดมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงก็แสดงว่าบุคคลนั้นเป็นผู้มีจุดมุ่งหมายในชีวิต มีความคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติงานไม่อยู่นิ่ง และจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคลากรในองค์กรไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าลง งานจะดำเนินไปอย่างไร้รสปริ้น ความรับผิดชอบต่องานหรือผลสำเร็จก็จะขาดไประดับการปฏิบัติงานก็จะต่ำลง และการปฏิบัติงานก็จะเฉื่อยชาลงทุกที

นอกจากนั้น บุคลากรยังขาดความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น ๆ ด้วย นักบริหารในยุคแข่งขัน จึงควรต้องศึกษาและให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก

### 1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมาจาก ภาษาอังกฤษคำว่า “Human Resource Managements” โดยเริ่มต้นจากแนวคิดการจัดคนเข้าทำงาน หรือ Staffing พัฒนามาเป็นการบริหารงานบุคคล หรือ Personnel Administration จึงได้พัฒนาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบัน คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2538 : 2) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนการจัดการองค์กร การบริหารอำนาจและการควบคุมในการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน การธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ในองค์กรและการออกจากงานของบุคลากร เพื่อสนองความต้องการของตนเอง องค์กรและสังคม

ธงชัย สิ้นติวงษ์ (2540 : 3) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง หน้าที่และภารกิจของผู้บริหารที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะประสบผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งให้การพัฒนา ธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานรวมทั้งสรรหาวิธีการที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

วิชัย โสวรรณจินดา (2549 : 2) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะหรือกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งใส่ใจที่จะพัฒนาและบำรุงรักษาให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานที่ปฏิบัติให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมในสังคมได้อย่างมีความสุข

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารในองค์กรที่ต้องสรรหากลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ หรือ ศิลปะในการดำเนินการวางแผนและกำหนดนโยบาย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม และพัฒนา การใช้ประโยชน์ การบำรุงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการฟื้นฟูสภาพจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

## 2. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะประกอบด้วย ทรัพยากร 3 ด้าน คือ ทรัพยากรกายภาพ (Physical Resource) ทรัพยากรทุน (Capital Resource) และทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ซึ่งทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุด และมีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร เนื่องจากเป็นผู้บริหารเป็นผู้จัดการทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ องค์กรสามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมี

ความสำคัญ ดังนี้ (นิสดารก์ เวชยานท์. 2539 : 7)

- 2.1 ทำให้มีบุคลากรปฏิบัติงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง
- 2.2 ทำให้คนมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร
- 2.3 ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีขึ้น
- 2.4 ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ และเหมาะสม
- 2.5 ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร
- 2.6 ทำให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสมและ สันนิษฐานคนทำงานดี
- 2.7 ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารกับบุคคลกรในองค์กร

วิชัช โถสะวรรณจินดา (2549 : 2) ได้กล่าว ถึงความสำคัญของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ 4 ประการ ได้แก่

ประการที่หนึ่ง การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการส่งเสริม ให้องค์กรเจริญเติบโต โดยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างผลงานที่ดีและช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง

ประการที่สอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติส่วนบุคคลจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ประการที่สาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี โดยการสร้างความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เช่น การเปิดเพลงเบา ๆ สบาย ๆ จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพิ่มสูงมากขึ้น

ประการที่สี่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญในการสร้างผลงาน หรือผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มากกว่าค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนในการดำเนินงาน

โดยสรุปแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรเพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในการบริหารทรัพยากรทั้งหลาย เนื่องจากเป็น การจัดการกับทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น หากมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีก็จะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรต่อไป

### 3. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นว่า องค์กรจะเจริญก้าวหน้าหรือจะดำรงอยู่ต่อไปได้ โดยมีเป้าหมายหลัก คือ ประสิทธิภาพของ องค์กรและตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีความสุข นิสิตาร์ก เวชยานนท์ (2539 : 5-6) ได้อธิบายวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ประการ คือ

3.1 เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน บุคคลส่วนใหญ่ทำงาน เพราะต้องการให้ตนเองและครอบครัวสามารถดำรงชีวิต และมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความ มั่นคงปลอดภัย ผู้บริหารต้องคิดเสมอว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร คนมีชีวิตจิตใจมีความรู้สึกมี ความต้องการ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

3.2 เพื่อสนองความต้องการขององค์กร

3.3 เพื่อสนองความต้องการของสังคมและสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างสงบสุข

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนองความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและสนองความต้องการของสังคม

ปัจจุบันมีแนวคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อ “ทรัพยากรมนุษย์” องค์กรขนาดใหญ่หลาย ๆ แห่ง ได้พัฒนาไปสู่ระดับสูงขึ้นไปอีกขั้นหนึ่งแล้วโดยมองว่าคนทำงานคือ “ทุนมนุษย์” และมุ่งเน้นที่การบริหารทุนมนุษย์มีผลดีต่อความเจริญ ความมั่นคง และความสำเร็จขององค์กร องค์กรจะประสบผลสำเร็จและมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องต้องบริหาร “ทุนมนุษย์” ดังนั้น การสร้างคนในองค์กรให้ใช้ความสามารถของตนได้อย่างดีที่สุด ให้มีแรงจูงใจในการทำงานสูงสุด ซึ่งหมายถึงทุนมนุษย์ (ยูภาพร ยูภาศ. 2530 : 34) อย่างไรก็ตาม การธำรงรักษามนุษย์ให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุข โดยการสร้างแรงจูงใจโดยใช้ ปัจจัยการกระตุ้นเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการเร่งเร้า หรือกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคลากรมีกำลังใจและความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานจนเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ พร้อมกับที่มีคุณภาพงาน ได้แก่ ความภูมิใจต่อการเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การเป็นที่ยอมรับของทีมงาน ปัจจัยค่าจ้างหรือการบำรุงรักษาเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ป้องกันปัญหาที่พนักงาน อาจเกิดความไม่พอใจ การปฏิบัติงานที่เกิดจากสภาพการทำงาน เช่น ระบบการบริหารงานภายในองค์กร การบังคับบัญชา การจ่ายค่าตอบแทนที่ขาดความยุติธรรมและไม่เหมาะสม นโยบายการบริหารงานที่ไม่ชัดเจน หรือไม่แน่นอน ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นต้น



## บริบทสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### 1. ความเป็นมา

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2538 โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 112 ตอนที่ 21 ก เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2538 มีการแบ่งส่วนราชการตามประกาศของทบวงมหาวิทยาลัย เรื่องการแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2538 ลงวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2538 โดยรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยได้ออกประกาศอาศัยอำนาจความในมาตรา 4 และมาตรา 7 วรรค 2 แห่งพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2537 ให้แบ่งส่วนราชการในสำนักงานอธิการบดีเป็น 4 กอง คือ กองกลาง กองบริการการศึกษา กองกิจการนิสิต และกองแผนงาน ระยะเวลาเพื่อให้ภารกิจของสำนักงานอธิการบดีในด้านการบริหารบุคคล การเงินการคลัง และการตรวจสอบงบประมาณตลอดจนการควบคุมภายในเป็นเอกภาพยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยได้อนุมัติให้มีการแบ่งส่วนราชการเพิ่มขึ้นเป็นการภายใน โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2544 กำหนดให้มีกองหรือหน่วยงานระดับกองเพิ่มเติมอีกจำนวน 3 หน่วยงาน ได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่ กองคลังและพัสดุ และหน่วยตรวจสอบภายใน จากการขยายตัวของมหาวิทยาลัยมหาสารคามทำให้มีการเพิ่มหน่วยงานอีก 3 กอง คือ กองทะเบียนและประมวลผล กองอาคารสถานที่ และกองส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย จากผลการประชุมสภามหาวิทยาลัยครั้งที่ 1/2548 วันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2548 ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้จัดแบ่งโครงสร้างหน่วยงานใหม่ตามประกาศมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เรื่อง การแบ่งหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2553 ลงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2553 โดยมีการหน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี 10 กอง ได้แก่ กองกลาง กองบริการการศึกษา กองกิจการนิสิต กองแผนงาน กองการเจ้าหน้าที่ กองคลังและพัสดุ กองทะเบียนและประมวลผล กองอาคารสถานที่ กองส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการ และกองประชาสัมพันธ์และกิจการต่างประเทศ และมีหน่วยงานเทียบเท่ากอง 1 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมีนโยบายให้สำนักงานอธิการบดีดำเนินงานประกันคุณภาพทั้งหน่วยงานภายในสังกัด 10 กอง และหน่วยงานเทียบเท่ากอง 1 หน่วยงาน รวมเป็น 11 หน่วยงาน (การจัดการความรู้สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีการศึกษา 2556. 2556 : 1 - 4)

## 2. ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และภารกิจหลัก

### 2.1 ปรัชญา

มุ่งมั่นให้บริการ พัฒนางานให้มีคุณภาพ

### 2.2 วิสัยทัศน์

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการบริหารจัดการที่ระดับสากลภายในปี 2559

### 2.3 พันธกิจ

เป็นศูนย์กลางในการให้บริการและสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2.4 ค่านิยม

TEAM Professional ทำงานเป็นทีม บริการด้วยใจ โปร่งใสตรวจสอบได้  
ตอบสนองพันธกิจองค์กรมืออาชีพ

T = Team Oriented = ทำงานเป็นทีม

E = Effective Customer Service = บริการด้วยใจ

A = Accountability = โปร่งใส ตรวจสอบได้

M = Mission Achivement = ตอบสนองพันธกิจ องค์กร

Pro = Professional = มืออาชีพ

### 2.5 ยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี

1. ส่งเสริมสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัย
2. การสร้างภาพลักษณ์และการพัฒนาหน่วยงานสู่สากล
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ
4. พัฒนาระบบภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อม

### 2.6 ภารกิจหลัก

#### 1. กองกลาง

ภารกิจหลัก คือ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการติดต่อประสานงานด้านเอกสารราชการของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม การให้ความร่วมมือประสานงานและสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชน เป็นศูนย์กลางในการประชุมให้บริการยานพาหนะส่วนกลาง การติดต่อประสานงานรัฐพิธีมหาวิทยาลัยร่วมกับชุมชน การดำเนินการประเพณีและวัฒนธรรม การให้การสนับสนุนกิจกรรมงานกิจการพิเศษและชุมชน

สัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

ที่ตั้งอยู่ที่ชั้น 1 อาคารบรมราชกุมารี สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม  
รหัสไปรษณีย์ 44150 โทรศัพท์ 0-4375-4321-40 ต่อ 1310 โทรสาร 0-4375-4235 Email :  
Admin26@msu.ac.th

## 2. กองแผนงาน

ภารกิจหลัก คือ เป็นศูนย์กลางและการประสานงานด้านการวางแผน นโยบาย งบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ และการจัดสรรทรัพยากร งาน วิเคราะห์อัตราค่าจ้าง งานคลังข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารมหาวิทยาลัย โดยทำหน้าที่นำเสนอข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ จัดทำเอกสารรายงานเพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัย

ที่ตั้งอยู่ที่ชั้น 3 อาคารบรมราชกุมารี สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม  
รหัสไปรษณีย์ 44150 โทรศัพท์ 0-4375-4321-40 ต่อ1330 หรือ 0-4375- 4312 หรือ 0-4375-  
4240 โทรสาร 0-4375-4240 Email : Plan@msu.ac.th

## 3. กองบริการการศึกษา

ภารกิจหลัก คือ เป็นศูนย์กลางในการรับนิสิตเข้าศึกษาใน มหาวิทยาลัย การแนะแนวการศึกษา ประสานงานด้านสหกิจศึกษา และจัดหางานให้บัณฑิต

ที่ตั้งอยู่ที่ชั้น 2 อาคารโรงอาหารกลาง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44150 โทรศัพท์ 0-  
4375-4321-40 ต่อ 1201-04

## 4. กองกิจการนิสิต

ภารกิจหลัก คือ สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยทำหน้าที่ของ สถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยสนับสนุนมหาวิทยาลัย ในการผลิตกำลังคน ช่วยสนับสนุนมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคคล และช่วยสนับสนุนใน ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ จัดกิจกรรมต่าง ๆ อำนวยความสะดวกแก่นิสิต ส่งเสริมพัฒนาและสนับสนุนให้นิสิตได้จัดทำกิจกรรมต่างๆที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้

อำนวยความสะดวกด้านบริการและสวัสดิการ จัดหาทุนและจัดหางาน การจัดการด้าน  
หอพักนักศึกษา บริการด้านสุขภาพอนามัย การแนะแนวอาชีพ การปัจฉิมนิเทศ และอื่น ๆ  
ตั้งอยู่อาคารพัฒนานิสิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำบลขามเรียง  
อำเภอกันทรวิชัย จังหวัด มหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44150 โทรศัพท์และโทรสาร  
0-4375-4388 Email : kongki@msu.ac.th

#### 5. กองคลังและพัสดุ

ภารกิจหลัก คือ เป็นศูนย์กลางและประสานงานด้านงบประมาณงาน  
การเงิน งานด้านบัญชี งานด้านพัสดุ และด้านสิทธิประโยชน์ การจัดเก็บรายได้ทุกประเภท  
ของมหาวิทยาลัย การบริหารงบประมาณ การควบคุม การใช้จ่ายเพื่อให้เป็นไปตาม  
เป้าหมาย รวบรวม/เผยแพร่สารสนเทศด้านการเงิน เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ  
รวมถึงจัดหาและจัดการพัสดุ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ส่งเสริมกิจกรรมและ  
ให้บริการด้านการคลังของมหาวิทยาลัย

ตั้งอยู่ที่ ชั้น 1 และ 2 อาคารบรมราชกุมารี สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม  
รหัสไปรษณีย์ 44150 โทรสาร 043-754237 โทรศัพท์ 043-754446, 043754447,  
043-754333-40 ต่อ 1307, 1318, 1359, 1308, 1344 Email : finance.msu.ac.th

#### 6. กองการเจ้าหน้าที่

ภารกิจหลัก คือ เป็นหน่วยงานกลางรับผิดชอบและประสานงาน  
ด้านการบริหารงานบุคคลการ วิเคราะห์ระบบโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ด้านการให้  
คำปรึกษาแนะนำข้อกฎหมาย หลักเกณฑ์และระเบียบ ด้านงานวิเคราะห์กำหนดตำแหน่ง  
และอัตราเงินเดือน ด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน และงานด้านทะเบียนประวัติบุคลากร การ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ข้อมูลสารสนเทศบุคลากร  
สวัสดิการ วินัยของบุคลากร โดยมีกองการเจ้าหน้าที่เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก

ตั้งอยู่ที่ชั้น 3 อาคารบรมราชกุมารี สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม  
รหัสไปรษณีย์ 44150 โทรศัพท์ 0-4375-4255 และ 0-4375-4231-40 ต่อ 1327, 1328  
โทรสาร 0-4375-4255 Email : admin13@msu.ac.th

### 7. กองทะเบียนและประมวลผล

ภารกิจหลัก คือ เป็นหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การลงทะเบียนเรียน การจัดทำหลักสูตรให้มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานอุดมศึกษา

ตั้งอยู่ที่ชั้น 1 อาคารโรงอาหารกลาง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44150 โทรศัพท์/โทรสาร 0-4375-4234 , 0-4375-4256 หรือ 0-4375-4321 ต่อ 1209, 1210

### 8. กองส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการ

ภารกิจหลัก คือ เป็นศูนย์กลางดำเนินงานให้การสนับสนุนทุนวิจัยและทุนในโครงการบริการวิชาการสู่ชุมชนทั้งงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ รวมทั้งจัดหาแหล่งทุนจากภายนอก ติดตามและประเมินผลการวิจัย และงานบริการวิชาการการเผยแพร่งานวิจัย จัดทำฐานข้อมูลการวิจัย และจัดทำวารสารสิ่งพิมพ์ เพื่อเผยแพร่งานวิจัยสู่สาธารณะ สนับสนุนการจดลิขสิทธิ์ทรัพย์สินทางปัญญาจากผลงานวิจัย งานหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ ประสานงานการจัดอบรมและถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน ตลอดจนทำโรงงานผลิตไบโอดีเซลไม้ท้องถิ่น สนับสนุนการพัฒนาสินค้า OTOP การให้บริการเครื่องมือกลางเพื่อการวิจัย

ตั้งอยู่ที่ชั้น 2 อาคารโรงอาหารกลาง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44150 โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 3046 โทรสาร 0-4375-4238

### 9. กองอาคารสถานที่

ภารกิจหลัก คือ เป็นศูนย์กลางการดำเนินงานและประสานงานด้านการก่อสร้าง การซ่อม บำรุงรักษาอาคารและสถานที่ อำนวยความสะดวกด้านห้องเรียน และสื่ออุปกรณ์ในการเรียนการสอน การรักษาความปลอดภัย การให้บริการด้านสาธารณูปโภค การอนุรักษ์พลังงาน การวางแผนภูมิทัศน์และพัฒนาพื้นที่ภายในมหาวิทยาลัยให้เหมาะสม

ตั้งอยู่ ณ สำนักงานกองอาคารสถานที่ ข้างอาคารบรมราชกุมารี สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44150 โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 1352, 1316 โทรสาร 0-4375-4044

### 10. กองประชาสัมพันธ์และกิจการต่างประเทศ

ภารกิจหลัก คือ เกี่ยวกับการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและสร้างภาพลักษณ์อันดีของมหาวิทยาลัย สนับสนุนการผลิตสื่อ เพื่อการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่าง ประเทศ เพื่อประชาสัมพันธ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง

ตั้งอยู่ที่ชั้น 1 อาคารบรมราชกุมารี สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44150 โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 1234

### 11. สำนักตรวจสอบภายใน

ภารกิจหลัก คือ ให้ข้อมูลสารสนเทศและคำปรึกษาต่อผู้บริหารทุกระดับในการพัฒนา การประเมิน ความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลที่ดี เพื่อส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมหาสารคามเจริญก้าวหน้าอย่าง ต่อเนื่อง

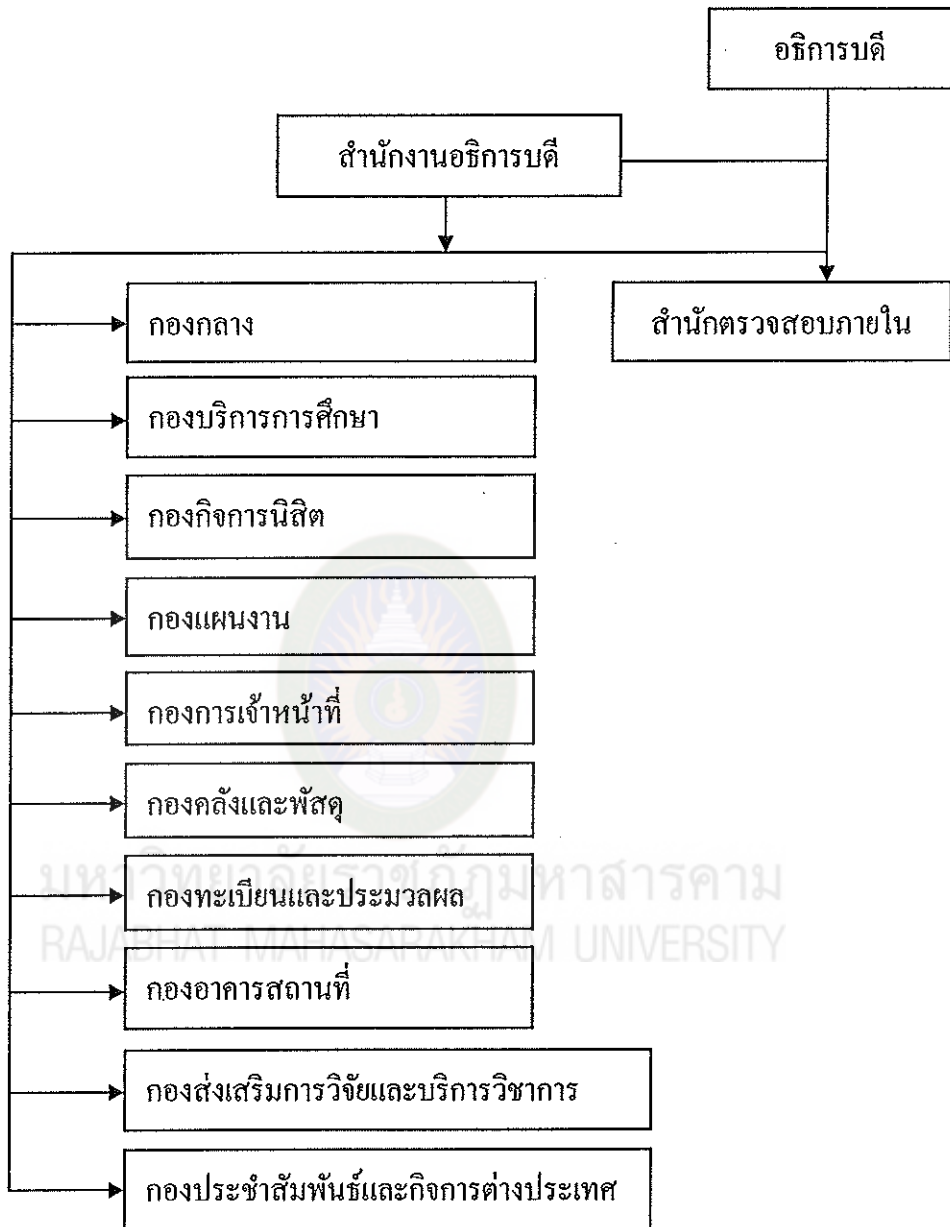
ตั้งอยู่ที่ชั้นล่างอาคารบรมราชกุมารี สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44150 โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 1341, 1261

### 3. โครงสร้างการบริหาร

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ทางด้านการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และเป็นศูนย์กลางในการบริหารงานมีการแบ่งส่วนราชการเป็น 11 กอง 1 หน่วยงานเทียบเท่ากอง โดยกำหนดให้หน่วยงานที่ดำเนินการแต่ละประเภทมีหน้าที่ต่างกันให้เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

การบริหารงานของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด โดยการกำกับของสภามหาวิทยาลัย โครงสร้างการบริหารงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีผังแผนภาพที่ 5

โครงสร้างสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



แผนภาพที่ 5 โครงสร้างสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ที่มา : การจัดการความรู้สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีการศึกษา 2556.

#### 4. จำนวนบุคลากรสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บุคลากรที่สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,068 คน โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานที่จ้างตามภารกิจ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ

ตารางที่ 1 : จำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

| ลำดับที่ | หน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี     | รวมจำนวน |
|----------|-------------------------------------|----------|
| 1        | กองกลาง                             | 58       |
| 2        | กองบริการการศึกษา                   | 24       |
| 3        | กองกิจการนิสิต                      | 53       |
| 4        | กองแผนงาน                           | 29       |
| 5        | กองการเจ้าหน้าที่                   | 27       |
| 6        | กองคลังและพัสดุ                     | 93       |
| 7        | กองทะเบียนและประมวลผล               | 31       |
| 8        | กองอาคารสถานที่                     | 651      |
| 9        | กองส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการ | 40       |
| 10       | กองประชาสัมพันธ์และกิจการต่างประเทศ | 50       |
| 11       | สำนักตรวจสอบภายใน                   | 12       |
| รวม      |                                     | 1,068    |

ที่มา : การจัดการความรู้สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีการศึกษา 2556.

(2556 : 26)



## ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### 1. ชื่อหน่วยงาน ที่ตั้ง และประวัติความเป็นมาโดยย่อ

#### 1.1 ชื่อหน่วยงาน

ภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ภาษาอังกฤษ Mahasarakham University

เว็บไซต์ [www.msu.ac.th](http://www.msu.ac.th)

#### 1.2 ที่ตั้ง

##### 1.2.1 เขตพื้นที่ขามเรียง

ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม

##### 1.2.2 เขตพื้นที่ในเมือง

ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม

### 2. ประวัติความเป็นมา

#### 2.1 วิทยาลัยวิชาการศึกษา วิทยาเขตมหาสารคาม

บุคคลที่มีคุณูปการต่อวงการศึกษไทยท่านหนึ่ง คือ อาจารย์บุญถึน อัดถาวร อดีตอธิบดีกรมการฝึกหัดครู (พ.ศ. 2500 - 2513) อีกทั้งยังมีภูมิลำเนากำเนิดอยู่ที่จังหวัดมหาสารคามซึ่งได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาดอนนั้นว่า ต้องการใช้การศึกษาพัฒนาชุมชนในชนบท โดยต้องรับผลิตครูที่มีคุณภาพและจำนวนมากพอเพียงพอไปเป็นผู้นำ โดยการศึกษาฝึกหัดครูจะต้องเป็นขั้นๆ โดยลำดับจนถึงขั้นปริญญา ขณะเดียวกันก็ค่อยลดการผลิตครูระดับประกาศนียบัตรลงจนเลิกไปในที่สุด และผลิตครูขั้นปริญญาเพิ่มขึ้นๆ และเมื่อถึงโอกาสอันสมควร สถานศึกษาฝึกหัดครู สถานศึกษาอาชีวศึกษา และสถาบันขั้นปริญญาต่างๆ ซึ่งอยู่ในจังหวัดเดียวกันและจังหวัดใกล้เคียง ก็จะรวมกันเป็นมหาวิทยาลัยภูมิภาค ทั้งนี้ อาจารย์บุญถึน อัดถาวร ได้มีแนวคิดและเหตุผลที่เลือกจังหวัดมหาสารคามให้เป็นที่ตั้งของวิทยาลัย “ครูปริญญา” ที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเห็นว่า

“...ทางภาคเหนือนั้น เดิมเราตั้งใจจะเปิดที่เชียงใหม่ก่อน แต่เมื่อมีมหาวิทยาลัยตั้งขึ้นในระยะที่เรากำลังดำเนินการอยู่ จึงเปิดที่พิษณุโลกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือขึ้นนั้นขึ้นแรกเตรียมจะเปิดที่อุบลหรืออุดรธานี แต่ในระยะนั้นแถบชายแดนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือไม่ค่อยเรียบร้อยจึงเปิดที่มหาสารคาม ในภาคใต้และภาคกลางก็จะเปิดหลายแห่ง แต่เนื่องจากกำลังคนมีจำกัด จึงเปิดเพียงสองแห่งไปตามกำลังคน

ที่มีอยู่ในขณะนั้น คือที่สงขลาและบางเขน” ในส่วนของวิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคาม ในช่วงระยะแรกของการก่อตั้งนั้นต้องประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอันเกิดจากความไม่พร้อมในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น อาคารสถานที่ บุคลากร อุปกรณ์ครุภัณฑ์ ประกอบการเรียนการสอน จึงต้องอาศัยวิทยาลัยครู

มหาสารคาม ในเบื้องต้นเกือบทั้งหมดที่กล่าวมาช่วยพยุงและเป็นพี่เลี้ยง ในช่วงก่อร่างสร้างตัว ซึ่งปัญหาดังกล่าว วิทยาลัยวิชาการศึกษาอื่นที่ไปตั้งในแต่ละภูมิภาค ต่างประสบเช่นกันและแก้ปัญหาดังที่กล่าวมา หลักสูตรที่เปิดสอนในปีการศึกษาแรก พ.ศ. 2511 มี 2 วิชาเอก คือ วิชาเอกภาษาอังกฤษและชีววิทยา โดยสามารถเปิดรับนิสิตได้ทั้งสิ้น 134 คน ซึ่งนิสิตที่มาเรียนในระยะแรก ปีการศึกษา 2511 ถึง 2515 เป็นนิสิตที่คัดเลือกจากนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีจากวิทยาลัยครูทั่วประเทศมาศึกษาหลักสูตรปริญญาตรี 2 ปี

ในปีการศึกษา 2512 อาคารของวิทยาลัยได้สร้างเสร็จและสามารถเปิดใช้ได้ คือ อาคารเรียน 1 หอสมุด หอศิลป์ โรงอาหาร หอพักชาย และหอพักหญิง จากนั้นวิทยาลัยจึงได้มีการพัฒนามาตามลำดับ

โดยในปี 2514 ได้มีการดำเนินการขอพื้นที่ฝั่งตรงข้ามซึ่งเป็นที่ราชพัสดุของกองทัพ อากาศ ซึ่งได้ใช้เป็นสนามแข่งม้าและสนามบินจากนั้นจึงได้มีการก่อสร้างอาคารเรียนและหอพักเพิ่มเติมขึ้นมา

## 2.2 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม

ณ วันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2517 ได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 91 ตอนที่ 112 ดังนั้น ในวันที่ 29 มิถุนายน 2517 โดยรวมวิทยาลัยเขตทั้งหมดเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แล้วโอนไปสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และเรียกชื่อมหาวิทยาลัยและชื่อวิทยาเขตตามสถานที่ตั้งของวิทยาเขตต่อท้าย ยกเว้นวิทยาเขตพระนครให้เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน ก่อนที่จะได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยได้นั้น ทางวิทยาลัยวิชาการศึกษาได้เริ่มมีการเคลื่อนไหวมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2512 ทั้งนี้ เมื่อครั้งที่ ศาสตราจารย์ ดร. สุดใจ เหล่าสุนทร เข้าดำรงตำแหน่งอธิการวิทยาลัยวิชาการศึกษา และเห็นว่าการบริหารงานของวิทยาลัยนั้นขาดความคล่องตัวอยู่มาก เนื่องจากข้อจำกัดหลายประการอันจะเป็นปัญหาระยะยาวในการขยายผลด้านการศึกษาในอนาคตต่อไป ท่านจึงได้ร่างพระราชบัญญัติเพื่อขอยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยต่อสภาวิทยาลัยวิชาการศึกษา โดยในระหว่างนั้น ศาสตราจารย์ ดร. สุดใจเหล่าสุนทร ได้ออกเอกสารที่ช่วงนั้นเรียกว่า เอกสารปกขาว เพื่อชี้แจงหลักการและ

เหตุผลดังกล่าวแก่ผู้ที่สนใจรับทราบ โดยคำปรารภของเอกสารชิ้นนี้ ได้กล่าวว่า “เมื่อข้าพเจ้าได้รับตำแหน่งอธิการวิทยาลัยวิชาการศึกษาเมื่อเดือนมกราคม 2512 ได้พบว่าการดำเนินงานของวิทยาลัยวิชาการศึกษาไม่มีความคล่องตัวเป็นอันมาก จึงได้ร่าง พรบ. ยกฐานะวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยเสนอต่อประธานสภาวิทยาลัยวิชาการศึกษา เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2512 และรอรับฟังพิจารณาอยู่ 1 ปีเต็ม จนถึงเมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2512 จึงได้เสนอร่าง พร.บ. นี้ต่อประธานสภาวิทยาลัยวิชาการศึกษาอีกครั้งหนึ่ง และเสนอให้เลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ เพื่อพิจารณาอีกทางหนึ่ง

อาจจะเป็นเพราะวิทยาลัยวิชาการศึกษาเป็น วิทยาลัย ในความหมายของความเข้าใจของบุคคลทั่วไปว่า ไม่ใช่สถานศึกษาชั้นปริญญาในระดับมหาวิทยาลัย ดังที่วิทยาลัยวิชาการศึกษาได้ดำเนินงานอยู่จริง จึงเห็นสมควรที่จะออกเอกสารฉบับนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่บุคคลที่สนใจในการศึกษาชั้นมหาวิทยาลัย

จากการที่วิทยาลัยโดยความร่วมมือทั้งอาจารย์และนิสิตได้พยายามดำเนินการตามลำดับอย่างสม่ำเสมอและด้วยความจริงจัง กระทั่งในวันที่ 16 มกราคม 2517 คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้ยกฐานะวิทยาลัยวิชาการศึกษาเป็นมหาวิทยาลัย และได้มีการเสนอร่างพระราชบัญญัติสู่การพิจารณาของสภานิติบัญญัติ กระทั่งมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 ขึ้นมา

ซึ่งก่อนที่จะได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยนั้น ทางวิทยาลัยวิชาการศึกษาได้ดำเนินการมาตามขั้นตอนและลำดับ โดยได้เริ่มมีการเคลื่อนไหวมานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2512 และเป็นการดำเนินการโดยวิธีการที่ถูกต้องตามขั้นตอนระเบียบแบบแผนของทางราชการเริ่มตั้งแต่สภาวิทยาลัยวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สภาการศึกษา สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีที่ประชุมคณะรัฐมนตรี จากนั้นเรื่องได้ติดชะงักไปในช่วงหนึ่ง อันเนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองของประเทศที่ไม่เอื้อในเวลานั้น การดำเนินการจึงได้มายุติ โดยการยกฐานะวิทยาลัยวิชาการศึกษาเป็นกรมหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515

ภายหลังทางวิทยาลัยโดยความร่วมมือทั้งอาจารย์และนิสิตได้พยายามดำเนินการมาตามลำดับ ทั้งนี้โดยตระหนักจากการพิจารณาองค์ประกอบความพร้อมในด้านต่างๆของวิทยาลัยและประโยชน์อันจะเกิดขึ้นต่อ วิทยาลัยและในวงกว้างทางการศึกษาและประเทศชาติต่อไป ทางวิทยาลัย จึงได้มีการชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นในการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยได้ดังนี้

1. วิทยาลัยวิชาการศึกษาที่มีความพร้อม โดยสมบูรณ์ที่จะเติบโต เป็นมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ทางวิทยาลัยมีความพร้อมของอุปกรณ์ประกอบการสอน อาจารย์ และอาคารสถานที่เพียงพอที่จะเปิดสอนสาขาอื่นๆ ได้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณเพิ่มขึ้น

2. ความเจริญก้าวหน้าของวิทยาลัยวิชาการศึกษา

3. ความคล่องตัวในการบริหารงาน

4. ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการความหลากหลายทางการศึกษาที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวาง

5. ในด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

แต่ทั้งหมดที่กล่าวมานั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการแก้ไขพระราชบัญญัติและยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย จากการดำเนินการมาตามลำดับอย่างสม่ำเสมอและด้วยความจริงจัง กระทั่งในวันที่ 16 มกราคม 2517 คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้ยกฐานะ วิทยาลัยวิชาการศึกษาเป็นมหาวิทยาลัย และได้มีการเสนอร่างพระราชบัญญัติสู่การพิจารณาของสภานิติบัญญัติ กระทั่งมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 ดังกล่าวมาข้างต้น หลังจากที่ได้ยกฐานะแล้วทางมหาวิทยาลัยฯ ได้นำวิธีสอบคัดเลือกนิสิตเข้าศึกษาใน 2 ระดับ คือ ชั้นปีที่ 1 และ 3 ซึ่งในปีการศึกษานี้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม ยังคงรับนิสิตภาคปกติที่จบ ป.กศ. สูงเข้าศึกษาชั้นปีที่ 3 โดยวิธีการสอบคัดเลือกเหมือนเดิม แต่ที่เพิ่มเข้ามาใหม่ คือ ได้เปิดรับสมัครสอบนิสิตชั้นปีที่ 1 เข้าเรียนหลักสูตรปริญญาตรี 4 ปีเป็นปีแรกโดยใช้วิธีการสอบผ่านทบวงมหาวิทยาลัย โดยรับทั้งสิ้น 63 คน สำหรับวิชาเอกที่เปิดในปีการศึกษา 2517 มีดังนี้ สาขาวิชาประวัติศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี ภูมิศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ ชีววิทยา และการประถมศึกษาซึ่งได้ใช้วิธีการสอบแข่งขันในการคัดเลือกผู้มาเรียนเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

นอกจากนั้นยังได้ยกฐานะหน่วยงานสำคัญขึ้นมา 2 หน่วยงานในปี พ.ศ.

2529 พร้อมกัน คือ สถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน และคณะเทคโนโลยี ตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัย ในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 103 ตอนที่ 198 หน้า 9-10 วันที่ 12 พฤศจิกายน 2529 สำนักวิทยบริการ ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ หน้า 36-42 เล่มที่ 103 ตอนที่ 139 ลงวันที่ 7 สิงหาคม 2529 และสถาบันวิจัยวลัยรุกเขว ตามประกาศจัดตั้งในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2536

### 2.3 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาการมาตามลำดับโดยอาศัยเงื่อนไขของเวลาในการสร้างความพร้อมต่างๆ กระทั่งสามารถดำเนินการแยกเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศสำเร็จภายใต้ชื่อ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2537 โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 111 ตอนที่ 54 ก นับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งที่ 22 ของประเทศไทย สำหรับแนวคิดในการแยกตัวเป็นเอกเทศนั้น ได้เริ่มปรากฏขึ้นตั้งแต่ปีพ.ศ. 2527 โดย ดร.ถวิล ลดาวัลย์ รองอธิการบดีเวลานั้น ได้มีแนวความคิดที่จะรวมสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาหลักๆ ของจังหวัดมหาสารคามเข้าเป็นมหาวิทยาลัยเดียวกัน แต่แนวคิดดังกล่าวได้ติดขัดปัญหาบางประการจึงไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ เช่น ปัญหาของต้นสังกัดเดิมของแต่ละสถาบัน เป็นต้น ครั้นต่อมาในปี พ.ศ. 2531 รองศาสตราจารย์ ดร.วีระ บุญยกาญจนะ เป็นรองอธิการบดีจึงได้มีการเสนอให้แยกออกจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อีกครั้ง โดยให้มีลักษณะเป็นสถาบันในนามของสถาบันบัณฑิตศึกษาเพื่อพัฒนาชนบท แต่ให้มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย หากแต่ไม่อาจดำเนินการต่อไปให้สัมฤทธิ์ผลได้เช่นกัน

กระทั่งในปี พ.ศ.2535 เมื่อรองศาสตราจารย์ ดร.จรูญ คุณมี เป็นรองอธิการบดี จึงได้สืบสาน แนวคิดที่จะแยกตัวออกอีกครั้ง และเริ่มปรากฏผลชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้ประกอบกับในช่วงเวลานั้น นายสุเทพ อัดฉากร ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งโดยส่วนตัวท่านเองได้ให้สนใจและความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ในการสนับสนุนแนวคิดที่จะให้มีมหาวิทยาลัยเกิดขึ้น ในจังหวัดมหาสารคามการดำเนินงานจึงได้เริ่มตั้งแต่การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยมหาสารคามและคณะกรรมการร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2535 จากนั้นจึงได้ดำเนินงานมาตามขั้นตอนจนสามารถยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยได้สำเร็จดังที่กล่าวข้างต้น ในช่วงรองศาสตราจารย์ ดร. บุญชม ศรีสะอาด เป็นรองอธิการบดี ซึ่งได้สืบสานแนวคิดและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับความร่วมมืออย่างมุ่งมั่นและจริงจังจาก ทุกท่านทุกฝ่าย ทั้งบุคคลภายในและภายนอกในสายงานต่างๆที่เกี่ยวข้องเป็นอันมาก ในระหว่างที่มีการดำเนินการเพื่อยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศนั้น ได้มีการทบทวนเรื่องชื่อของมหาวิทยาลัย เพื่อหาความเหมาะสมและเห็นพ้องต้องกันทุกฝ่าย โดยการดำเนินการสำรวจประชามติให้เป็นเอกฉันท์ ซึ่งชื่อที่เสนอในครั้งนั้นมีความหลากหลายของที่มาและแนวคิด ตั้งแต่ชื่อมหาวิทยาลัยอีสาน มหาวิทยาลัยภัทรินทร มหาวิทยาลัยศรีเจริญราชเดช มหาวิทยาลัยศรี

มหาชัย มหาวิทยาลัยศรีมหาสารคาม จนกระทั่งได้มาเห็นชอบพร้อมกันต่อชื่อ มหาวิทยาลัยมหาสารคามในเบื้องต้นปรากฏในปัจจุบัน

ภายหลังได้มีการขยายพื้นที่ไปยัง "ป่าโคกหนองไผ่" ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม บนเนื้อที่ประมาณ 1,300 ไร่ ขณะนั้นรองศาสตราจารย์ ดร.ภาวิช ทองโรจน์ ดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคามคนแรก (พ.ศ. 2538-2546) และได้ดำเนินการสร้างอาคารต่างๆตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ภายหลังจึงได้ย้ายศูนย์กลางบริหารงานมา ณ ที่ทำการแห่งใหม่ในปีการศึกษา 2542 อีกทั้งยังได้มีการเปิดสาขาวิชาและคณะใหม่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก เพื่อเปิดบริการทางการศึกษาให้มีหลากหลายมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังได้เปิดสอนระดับประถมและมัธยมศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยเปิดสอนในปีการศึกษา 2540 เป็นปีการศึกษาแรกและยังได้ขยายการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ไปยังวิทยาเขตนครพนมและศูนย์พัฒนาการศึกษาอุดรธานี โดยใช้ระบบการสอนทางไกลแบบสองทาง (Televideo Conference) ผ่านระบบโมโครเวฟ ในเวลานี้ทางมหาวิทยาลัยยังได้มีโครงการที่กำลังดำเนินการและจะดำเนินการอีกมาก ทั้งนี้เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้นต่อชุมชนท้องถิ่น ภูมิภาค ประเทศชาติและองค์รวมเบื้องปลายต่อไป

### 3. ปรัชญา ปณิธาน และยุทธศาสตร์

#### 3.1 ปรัชญา

ผู้มีปัญญา พึ่งเป็นอยู่เพื่อมหาชน (พญูณ์ ปญุฑิตโต จีเว)

#### 3.2 วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดอันดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 1 ใน 10 ของประเทศ และได้รับการยอมรับเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชนอันดับ 1 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

#### 3.3 พันธกิจ

3.3.1 จัดการศึกษาและวิชาชีพชั้นสูงโดยมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษา การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

3.3.2 สร้างผลิตผลจากงานวิจัยที่เป็นองค์ความรู้ใหม่และมีคุณภาพในทุกสาขาวิชา เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และนำไปใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม

3.3.3 ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม เพื่อให้ชุมชนและสังคมสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

3.3.4 อนุรักษ์ฟื้นฟู ปกป้อง เผยแพร่ และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของอีสาน

#### 3.4 ค่านิยมองค์กร

TAKASILA

T = Teamwork (การทำงานเป็นทีม)

A = Advanced Technology (การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ)

K = Knowledge and Local Based (การนำองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์)

A = Accountability (การได้รับการยอมรับ)

S = Student – Centered (การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ)

I = Integrity (การเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ องค์กรและประเทศชาติ)

L = Learning Organization (การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้)

A = Academic Networking (การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ)

#### 3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพภายใต้การจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรที่ทันสมัยตามเกณฑ์คุณภาพและมาตรฐานของชาติและสากล รวมทั้งเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้และบริการวิชาการแก่สังคมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มหรือใช้ประโยชน์ให้กับชุมชนและสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และยกระดับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้ได้รับการยอมรับและพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยในระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาสู่มหาวิทยาลัยสีเขียว และรักษาสິงแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ส่งเสริมการนำทุนทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม และภูมิปัญญาท้องถิ่นไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน และผสมผสานวัฒนธรรมในระดับชาติและสากล

#### 4. โครงสร้างการบริหาร

##### 4.1 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

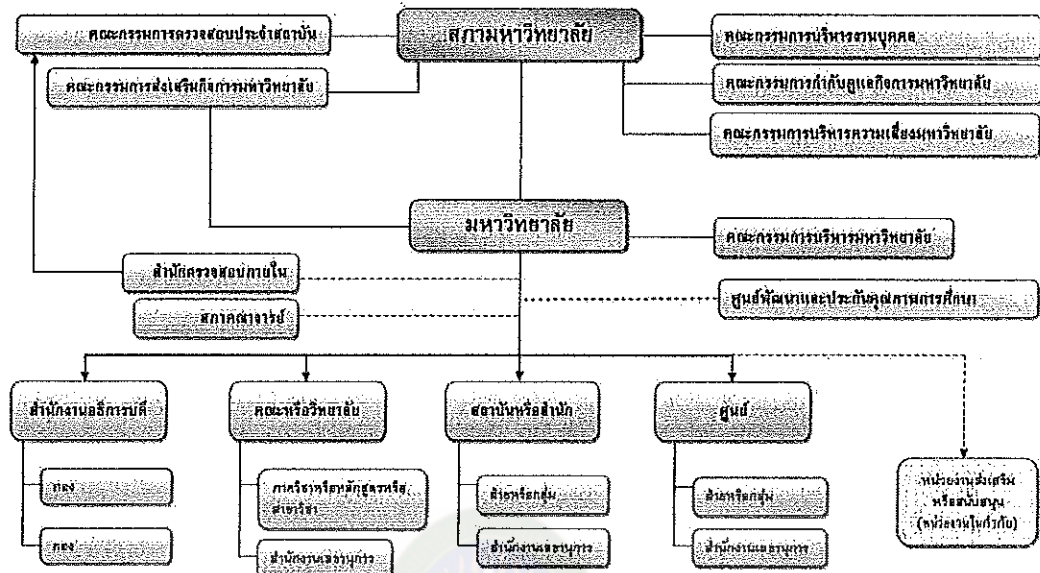
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีการแบ่งส่วนราชการเป็นคณะ วิทยาลัย สถาบัน และสำนัก โดยกำหนดให้หน่วยงานที่ดำเนินการแต่ละประเภทมีหน้าที่ต่างกัน กล่าวคือ หน่วยงานที่เป็นคณะ วิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานทางด้านวิชาการ ทำหน้าที่ในการผลิตบัณฑิต ดำเนินการวิจัย ให้บริการทางวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม หน่วยงานที่เป็นสถาบัน สำนัก เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมสนับสนุนในด้านการเรียนการสอน การวิจัยและการให้บริการทางวิชาการ สำนักงานอธิการบดีทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ทางด้านการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และเป็นศูนย์กลางในการบริหาร ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของคณะ วิทยาลัย สำนัก สถาบัน ให้เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

การบริหารงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด โดยการกำกับของสภามหาวิทยาลัย โครงสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีดังนี้



โครงสร้างมหาวิทยาลัยมหาสารคาม



แผนภาพที่ 6 โครงสร้างมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ที่มา : รายงานการประเมินตนเองระดับสถาบัน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วรรณปี  
การศึกษา 2555. (2556 : 12)

## 5. จำนวนคณะที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยมหาสารคามและหลักสูตร

ตารางที่ 2 จำนวนคณะที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยมหาสารคามและหลักสูตร

| ที่ | คณะวิชา                                    | ระดับการศึกษา |      |       |
|-----|--|---------------|------|-------|
|     |  | ป.ตรี         | ป.โท | ป.เอก |
| 1   | คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์               | 13            | 3    | 3     |
| 2   | คณะศึกษาศาสตร์                             | 9             | 7    | 5     |
| 3   | คณะการบัญชีและการจัดการ                    | 11            | 6    | 3     |
| 4   | คณะศิลปกรรมศาสตร์                          | 2             | 2    | 1     |
| 5   | คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม               | 3             | 1    | 1     |
| 6   | วิทยาลัยการเมืองการปกครอง                  | 4             | 2    | -     |
| 7   | วิทยาลัยดุริยางคศิลป์                      | 1             | 1    | 1     |
| 8   | คณะวัฒนธรรมศาสตร์                          | -             | 1    | 1     |
| 9   | คณะวิทยาศาสตร์                             | 7             | 9    | 3     |
| 10  | คณะเทคโนโลยี                               | 7             | 4    | 3     |
| 11  | คณะวิศวกรรมศาสตร์                          | 7             | 3    | 3     |
| 12  | คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ ผังเมืองและนฤมิตศิลป์ | 6             | 1    | -     |
| 13  | คณะวิทยาการสารสนเทศ                        | 6             | 4    | 1     |
| 14  | คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์            | 3             | 3    | 1     |
| 15  | สถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช                     | -             | 1    | 1     |
| 16  | คณะพยาบาลศาสตร์                            | 1             | 2    | -     |
| 17  | คณะเภสัชศาสตร์                             | 1             | 2    | -     |
| 18  | คณะสาธารณสุขศาสตร์                         | 3             | 1    | 1     |
| 19  | คณะแพทยศาสตร์                              | 3             | 1    | 1     |
| 20  | คณะสัตวแพทยศาสตร์                          | 1             | -    | -     |
| รวม |  | 87            | 54   | 29    |

ที่มา : รายงานการประเมินตนเองระดับสถาบัน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วรรณปี

การศึกษา 2555. (2556 : 16)

## 6. จำนวนอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนการเรียนการสอน

### ตารางที่ 3 จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

| ลำดับที่ | ประเภทตำแหน่ง      | จำนวน |
|----------|--------------------|-------|
| 1        | ข้าราชการวิชาการ   | 397   |
| 2        | พนักงานมหาวิทยาลัย | 1,719 |
| 3        | พนักงานราชการ      | 6     |
| 4        | ลูกจ้างประจำ       | 37    |
| 5        | ลูกจ้างชั่วคราว    | 1,461 |
| รวม      |                    | 3,620 |

ที่มา : รายงานประจำปี 2556 กองประชาสัมพันธ์และกิจการต่างประเทศ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2556 : 6)

## 7. นโยบายในการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2554 – 2558

เพื่อให้การบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคามให้เป็นสถานศึกษาและวิจัย ที่เป็นปามวัตถุประสงค์ที่กฎหมายกำหนด ดังนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 14(1) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2537 และมติสภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในการประชุมครั้งที่ 1/2554 เมื่อวันที่ 28 เดือน มกราคม พ.ศ. 2554 สภามหาวิทยาลัยมหาสารคามจึงกำหนดนโยบายในการบริหารและพัฒนาวิทยาลัย เพื่อเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้ (ประกาศสภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2554 : 1-2)

### 7.1 หมวดนโยบาย

เป็นสถาบันที่มี ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ ที่เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลควบคู่กับหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถะการทำงานที่ดี สร้างความมั่นคงและความสุขในการทำงาน และสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนภารกิจของสถาบัน มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ และพัฒนาสถาบันให้บรรลุวิสัยทัศน์แห่งความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่เน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคมเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับของสังคม และสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้

## 7.2 หมวดภารกิจหลัก

### 2.1 ด้านการผลิตบัณฑิต

เป็นสถาบันที่มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ ด้านการวิจัย มีศักยภาพในการสร้างงานสร้างอาชีพ โดยมีทักษะและความรับผิดชอบในการทำงานและสามารถใช้ชีวิตในสังคมได้ มีความใฝ่รู้และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต และมีสมรรถนะระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย

### 2.2 ด้านการพัฒนาบัณฑิต

เป็นสถาบันที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์และพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคมให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อสังคม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความรู้และประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เป็นพลเมืองที่ดีของสังคมไทยและสังคมโลก

### 2.3 ด้านการวิจัย

เป็นสถาบันที่มุ่งวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมสามารถนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อสังคมประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน และเพื่อตอบสนองการแก้ปัญหาของชุมชน สังคม และประเทศ

### 2.4 ด้านการบริการวิชาการ

เป็นสถาบันที่เสริมสร้างศักยภาพของมนุษย์และพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนมีการบูรณาการด้านการบริการวิชาการเข้ากับการวิจัย การเรียนการสอน เพื่อพัฒนานิติธรรมทั้งเป็นที่พึงของชุมชนและสังคม ทั้งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและประเทศให้สามารถพึ่งพาตนเองได้

### 2.5 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

เป็นสถาบันที่มีบทบาทในการอนุรักษ์ ฟื้นฟู ปกป้อง เผยแพร่ และพัฒนาศิลปประเพณีวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของอีสาน และวัฒนธรรมประเพณีของไทย มีการบูรณาการการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมเข้ากับการวิจัยและการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพนิสิตและประชาชน รวมทั้งการพัฒนาวัฒนธรรมด้านศิลปและวัฒนธรรมให้เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและนานาชาติ

### 7.3 หมวดการบริหารจัดการ

เป็นสถาบันที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สร้างความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของสังคมมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถะการทำงานที่ดี สร้างความมั่นคงและความสุขในการทำงาน และสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของสถาบันได้ มีระบบการเงิน การบัญชีและงบประมาณที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยต่อการบริหารจัดการที่ดี มีระบบบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่สามารถกำกับและควบคุมเน้นการสร้างภาพลักษณ์สถาบันให้ได้รับการจัดอันดับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ และพัฒนาด้านระบบภายในและสิ่งแวดล้อมให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว เพื่อให้นิสิต บุคลากร และชุมชนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัชระ บุญปลอด (2551 : 75 - 78) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา ผลการศึกษาพบว่า พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดพะเยา เฉลี่ยทุกด้านมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความมั่นคงในงาน สำหรับ ด้านความก้าวหน้าในงาน มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบแรงจูงใจของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา พนักงานที่มีเพศ ตำแหน่งงาน ปัจจุบัน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สำหรับอายุและสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน และตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกันถูกจ้างมีความไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานอาจถูกให้ออกได้ง่ายกว่าข้าราชการประจำ และเรื่องสวัสดิการก็ได้รับไม่เท่าเทียมกัน เรื่องของระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ทำให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมากจากระยะเวลาการปฏิบัติงานนานก็ได้รับเงินเดือนและค่าจ้างมากกว่า คนที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า

เนตรหทัย ณรงค์แสง (2551 : 85 - 87) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 41 -50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุราชการเฉลี่ย 24 ปี และมีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่มากที่สุด คือ ร้อยละ 66.9 2) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในด้านความกระตือรือร้นมากที่สุด และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ น้อยที่สุด และ 3) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกได้ ดังนี้

3.1 จำแนกตามเพศ พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 จำแนกตามอายุ พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านความกระตือรือร้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4 จำแนกตามอายุราชการ พบว่า บุคลากร มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.5 จำแนกตำแหน่งตามสายงาน พบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

วรารณีย์ คำเพชรดี (2552 : 95) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ระดับสูง เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เป็นรายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ในตำแหน่งการงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ โดยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านลักษณะงานที่ทำอยู่ในระดับปานกลาง และ 2) บุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาสถานภาพการสมรส รายได้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่ฝายปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กัลยา ยศคำลือ (2553 : 116 - 120) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาค่า คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านฐานะและความมั่นคงของอาชีพ ด้านความสำเร็จ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับตามลำดับ 2) พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่อยู่อาศัย จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ เวลาในการปฏิบัติงานต่อวันและจำนวนวันที่ปฏิบัติงานต่อสัปดาห์ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสามารถศึกษาต่อได้ (ปริญญาโท และเอก) บ้านพักให้มีเพียงพอเพิ่มความมั่นคงให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยควรให้ความเสมอภาคต่อพนักงานมหาวิทยาลัย ควรจัดหาสวัสดิการอื่น ๆ เพิ่มเติมให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีกฎระเบียบที่ชัดเจนให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูงควรนิเทศงานพนักงานมหาวิทยาลัยแบบกัลยาณมิตร และ 4) การวิเคราะห์นโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยจะต้องให้ความสำคัญต่อพนักงานมหาวิทยาลัย โดยการบริหารงานต้องพัฒนาปรับเปลี่ยนโครงสร้างของงานให้มีความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติต่อพนักงานมหาวิทยาลัย การดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อพนักงานมหาวิทยาลัย การนิเทศงานพนักงานมหาวิทยาลัยโดยการชี้แนะในการทำงานจะก่อให้เกิดความมั่นใจต่อ

วิชาชีพ เพราะนอกจากมหาวิทยาลัยจะสามารถชำระรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่ พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมีความรักองค์กรมุ่งมั่นปฏิบัติงานจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ชาลิตา สุขคนธพงศ์ (2553 : 54 - 56) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานพลังงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส ฝ่ายที่ปฏิบัติงานและอายุงานต่างกัน พบว่า ภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

วรรษ อุทรา (2553 : 81 - 85) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรวิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดอุบลมีแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านนโยบายการบริหารงาน ตามลำดับ และ 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่งต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน บุคลากรวิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดอุบลราชธานีที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดอุบลราชธานีที่มีวิทยาลัยการอาชีพที่มีสังกัดต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงานมีแรงจูงใจในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน



กาบทิพย์ ศิริชมพู่ (2554 : 120 - 122) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพธิ์สวรรค์ จังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพธิ์สวรรค์ จังหวัดนครพนม มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ และมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านเงินเดือนหรือผลตอบแทนจากการทำงาน และด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และ 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพธิ์สวรรค์ จังหวัดนครพนม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน

จุไรรัตน์ โชติรัตน์ (2554 : 94 - 97) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจระดับมาก จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านการยอมรับนับถือ มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 7 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และ 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลนาขาม อำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง เงินเดือน แตกต่างกัน พบว่า ด้านการยอมรับนับถือด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติด้านนโยบายการบริหาร และด้านการปกครองบังคับบัญชา มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่าง

วิไล สิงห์ทอง (2554 : 103 - 104) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกลาง อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล

บ้านกลาง อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล มีแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 6 ด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา รองลงมาคือด้านความสำเร็จของงาน และด้านนโยบายและการบริหาร และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านสุขภาพ แวดล้อมในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านลักษณะของงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 2) บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกลาง อำเภอเมือง จังหวัดนครพนมที่มีเพศ สถานภาพ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีประเภทบุคลากรแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

ยุทธศาสตร์ จันทร์ (2554 : 91 - 92) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกู่กาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรเทศบาลตำบลกู่กาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 13 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านเงินเดือน และ 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลกู่กาสิงห์ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และสถานะของบุคลากร ทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

นันทวัฒน์ ศรีสด (2555 : 103 - 105) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอเมืองบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 10 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่น ด้านสวัสดิการและความมั่นคง ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงานและด้านความรับผิดชอบ

2. การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี พบว่า

2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี ที่มีเพศแตกต่างกัน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้า ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านสวัสดิการ และความมั่นคง

2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี ที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพในการทำงาน ด้านสวัสดิการและความมั่นคง และด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่น

2.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี ที่มีตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกัน พบว่า โดยรวมมีแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

2.4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี ที่มีอายุราชการ แตกต่างกัน มีแรงจูงใจไม่แตกต่างกันอย่าง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่น

จากการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากเพราะในการบริหารองค์การจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ การผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงเป็นสิ่งที่ดีที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องมีหน้าที่คอยตรวจสอบสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาการทำงานให้มีศักยภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้สรุปการได้มาซึ่งตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ศึกษามา ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

| นักวิชาการ             | ตัวแปร           |                              |                        |                    |                                   |
|------------------------|------------------|------------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------------------|
|                        | ความสำเร็จของงาน | ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ | ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ | นโยบายและการบริหาร | เงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกื้อกูล |
| 1. วัชร บัญปลอด        | -                | ✓                            | ✓                      | -                  | -                                 |
| 2. เนตรหทัย ณรงค์แสง   | -                | ✓                            | ✓                      | ✓                  | -                                 |
| 3. วราภรณ์ คำเพชรดี    | ✓                | ✓                            | ✓                      | -                  | -                                 |
| 4. กัลยา ยศคำลือ       | ✓                | ✓                            | ✓                      | ✓                  | ✓                                 |
| 5. ชาลิสตา สุคนธ์พงศ์  | ✓                | -                            | -                      | -                  | -                                 |
| 6. วรรัช อุทรา         | ✓                | -                            | -                      | ✓                  | ✓                                 |
| 7. กาบทิพย์ ศิริชมพู่  | ✓                | -                            | ✓                      | -                  | -                                 |
| 8. จุไรรัตน์ โชติรัตน์ | ✓                | ✓                            | ✓                      | ✓                  | ✓                                 |
| 9. วิไล สิงห์ทอง       | ✓                | ✓                            | ✓                      | ✓                  | ✓                                 |
| 10. ยุทธศาสตร์ ชันตรี  | ✓                | ✓                            | ✓                      | ✓                  | ✓                                 |
| 11. นันทวัฒน์ ศรีสศ    | ✓                | ✓                            | ✓                      | ✓                  | ✓                                 |

จากตารางข้างต้น พบว่า การได้มาซึ่งตัวแปรโดยสรุปจากทฤษฎีเฮอริชเบิร์ก เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประชาสัมพันธ์และกิจการต่างประเทศ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการให้มีความหมายครอบคลุมถึงด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหาร และเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เกื้อกูล โดยเลือกตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการที่ได้ศึกษาจากตัวแปรที่ได้รับการศึกษาในระดับมากให้บรรลุดูวัตถุประสงค์การวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประชาสัมพันธ์และกิจการต่างประเทศ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในองค์กร ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองประชาสัมพันธ์และกิจการต่างประเทศ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงประกอบด้วย

1. ด้านความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่พนักงานสามารถทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งงานที่ทำนั้น อาจจะเป็นงานที่ได้รับมอบหมาย หรือจะเป็นงานที่ไม่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาก็ตาม
2. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การที่พนักงานได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ตลอดจนมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตน
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่พนักงานปฏิบัติเป็นงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ เป็นงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถให้อยากทำงาน ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ หรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน
4. ด้านนโยบายและการบริหาร หมายถึง ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม
5. ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานรวมทั้งผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล