

สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

วิทยานิพนธ์ งานวิจัย

๕๑ 121 33๗

5607



ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2559

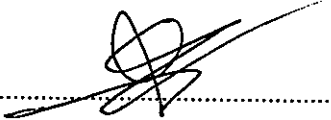
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559


มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางวราพร ลาวงศ์ แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

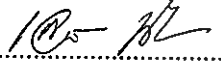
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ)

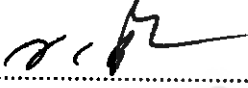
ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไชสง)

กรรมการ
(ผู้ทรงคุณวุฒิ)

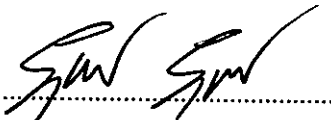

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สาวลักษณ์ นีกรพิทยา)


กรรมการ
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ)

กรรมการ
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิท ตีเมืองซ้าย)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน 21 ก.ย. 2559 พ.ศ.....

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ชื่อเรื่อง : ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม

ผู้วิจัย : วราพร ลาวงศ์

ปริญญา : รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)

อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ.ดร.เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ผศ.ดร.วิทยา เจริญศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2559

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2) เพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงานที่แตกต่างกัน และ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 205 คน ได้มาโดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Robert V. Krejcie and Eayle W. Morgan. 1970 : 12) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.933 สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t - test (Independent Sample) และ F-test (One Way ANOVA)

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านสภาพการทำงาน ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมา ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.74$) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ($\bar{X} = 3.73$) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ($\bar{X} = 3.56$) และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ($\bar{X} = 3.52$) 2) ผลการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามเพศ อายุ และอายุงานพบว่า มีขวัญกำลังใจที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำแนกตามระดับ

การศึกษา โดยรวมพนักงานสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า พนักงานสายสนับสนุนมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ รองลงมา ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน และด้านสภาพการทำงาน พนักงานสายสนับสนุนภายในมหาวิทยาลัยมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แต่ยังคงต้องการให้ผู้บริหารได้มีการส่งเสริมและปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น ในเรื่องของการเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการที่ยังไม่เพียงพอต่อจำนวนพนักงาน เช่น บ้านพัก ค่าศึกษาบุตร



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

TITLE : Work Morale of Support Personnel at Rajabhat Maha Sarakham University

AUTHOR : WarapornLawong

DEGREE : B.P.A.(Public Administration)

ADVISORS : Assoc.Prof. Dr. Sauwaluck Nikornpitaya

Major Advisor

Assoc.Prof. Dr.Witaya Charoensiri

Co-advisor

RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY,2016

ABSTRACT

This research aimed to investigate the morale for job performance of support personnel of Rajabhat Maha Sarakham University; to compare the morale for job performance of the support personnel according to gender, age, educational background and work experience; and to seek useful suggestions for the job performance. The samples were 205 support personnel of Rajabhat Maha Sarakham University, selected by using cluster random sampling. The Robert V. Krejcie and Earyle W. Morgan Method was employed to determine the sample size of the study, and the instrument used for collecting data was a questionnaire of .933 reliability. The statistics used were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test (Independent Sample) and F-test (One Way ANOVA). Content analysis was used to analyze and describe the collected data.

Results of the research were as follows: 1) The research findings showed that the overall morale for job performance of the officers was at a high level ($\bar{X} = 3.67$). The five high rated items of the morale were work conditions ($\bar{X} = 3.80$), personal relationships ($\bar{X} = 3.74$), job satisfaction ($\bar{X} = 3.73$), job security ($\bar{X} = 3.56$), and salary & welfare ($\bar{X} = 3.52$). 2) The findings indicated that the levels of morale of the support personnel, classified according to differences in educational backgrounds, were not significantly different at the .05 level; whereas the levels of their morale, classified according to differences in gender, age and work experience were significantly different at the .05 level; 3) Regarding suggestions for job performance, the top five frequent suggestions are salary and welfare, job security, job satisfaction, personal relationships and work conditions, respectively. Though the personnel's morale was found at the high level, they still need

further support from administrators regarding accommodation and education fee for their children.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาเอาใจใส่ให้คำปรึกษาตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา นอกจากนี้ยังได้รับข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์ทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้รับความกรุณาจาก คุณอนุชา ตาวงศ์ ตำแหน่งบุคลากรปฏิบัติการ อาจารย์วินัย แสงกล้า อาจารย์ประจำสาขาวิชาภาษาไทย และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ การวิจัยและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างมาก

ขอขอบคุณที่ ๆ น้อง ๆ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ที่ให้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จ

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่เป็นที่เคารพอย่างยิ่งของผู้วิจัย และที่ ๆ ทุกคนที่เป็นกำลังใจและให้ความสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน จนทำให้วิทยานิพนธ์ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ท้ายสุดนี้ คุณประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดา และครอบครัวที่อุทิศกำลังใจด้วยความห่วงใย ตลอดจน ครู อาจารย์ ที่ได้ให้การอบรมสั่งสอน ให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา มารดา ตลอดจนครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้รับอบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

วราพร ตาวงศ์

สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ	ค
ABSTRACT	จ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภาพ	ฎ
สารบัญตารางภาคผนวก	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	32
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ	35
บริบทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
กรอบแนวคิดการวิจัย	57
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	58
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	58
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	61
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล	63

หัวเรื่อง	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	63
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	66
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	66
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	66
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	67
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ	89
สรุปผลการวิจัย	89
อภิปรายผล	92
ข้อเสนอแนะ	95
บรรณานุกรม	96
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย	101
ภาคผนวก ข การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม	108
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	111
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์	114
ประวัติผู้วิจัย	120

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	นักวิชาการที่ให้ความหมายขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	16
2	จำนวนพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	51
3	การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น	59
4	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศของพนักงาน สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.....	59
5	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุของพนักงาน สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.....	60
6	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา ของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	60
7	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงานของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	60
8	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับ การศึกษาและอายุงาน	67
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวม	69
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านความสัมพันธ์ ในหน่วยงาน	69
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านความพึงพอใจใน การทำงาน	71
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านความมั่นคง ในการทำงาน	72

13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านเงินเดือนและ สวัสดิการ	73
14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านสภาพ การทำงาน	74
15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามเพศ โดยรวม	75
16	ผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุ โดยรวมและรายด้าน	76
17	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	77
18	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุ ด้านความพึงพอใจในการทำงาน	77
19	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	78
20	ผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมและรายด้าน	79
21	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม ระดับการศึกษา ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	80

22	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม ระดับการศึกษา ด้านความพึงพอใจในการทำงาน	80
23	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	81
24	ผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุงาน โดยรวมและรายด้าน	81
25	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุงาน โดยรวม	83
26	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	83
27	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน	84
28	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน	84
29	ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	85
30	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	86

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่

หน้า

1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	57
---	----------------------------	----



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญตารางภาคผนวก

ตารางภาคผนวกที่	หน้า
1 การวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม	109
2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	112



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การบริหารงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนอกจากมีการวางแผนที่ดี และจัดโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมแล้ว สิ่งสำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือ การจัดบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าไปทำงาน “คน” จึงเป็นปัจจัยในการดำเนินงานที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีงาน มีงบประมาณในการปฏิบัติงานอย่างมากมายเพียงใด มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย รวมทั้งมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพียงใด หากขาดคนหรือคนไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน หรือไม่เหมาะสมกับงานการดำเนินงานนั้นก็ไม้อาจจะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จไปได้ด้วยดี แต่กลับยังจะทำให้เกิดความสิ้นเปลือง สูญเสียในการทำงานมากขึ้น การที่บุคคลจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็ต่อเมื่อมีขวัญและกำลังใจที่ดี ได้รับการตอบสนอง ด้านความต้องการอย่างเหมาะสม เพราะขวัญกำลังใจย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ที่เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงาน (สุภาพร พิศาลบุตร. 2542 : 1)

ขวัญและกำลังใจของคนหรือกลุ่มคนในหน่วยงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งที่จะทำให้งานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานหลายประการ คือ มีความสนใจ ศรัทธา และเชื่อมั่นต่อหน่วยงาน มีความเสียสละ และรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ แสวง ศิริพัฒนา (2544 : 16) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานนั้น ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพนั้น คือ ขวัญของบุคคลและหมู่คณะนั่นเอง เพราะว่าขวัญและกำลังใจของบุคคลจะแสดงออกถึงพฤติกรรมในการทำงานว่าพอใจหรือไม่พอใจ มีความสุขหรือไม่มีความสุขถ้าขวัญของบุคคลและหมู่คณะสูง ผลงานก็จะสูงตามไปด้วย แต่เมื่อใดบุคคลและหมู่คณะมีขวัญในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ผลงานก็จะต่ำและขาดประสิทธิภาพตามไปด้วย แนวความคิดที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลากรซึ่งหมายถึงความเข้าใจเกี่ยวกับคนประการหนึ่งคือ ความต้องการด้านจิตใจและความต้องการด้านสังคมที่ต้องมีการตอบสนอง (ซึ่งบางอย่างอาจตอบสนองได้ด้วยเงิน) ควบคู่อยู่ด้วย ความต้องการเหล่านี้มีความสำคัญต่อคนไม่น้อยและเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2539 : 63) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองที่เหมาะสมย่อมสร้างความพึงพอใจและขวัญกำลังใจที่ดี การที่บุคคลในองค์การมีขวัญกำลังใจดีในการทำงาน จะ

สร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ปฏิบัติตามระเบียบขององค์กร รู้สึกว่าตนเองและองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และรู้สึกมีความภาคภูมิใจในฐานะที่ตนเป็นสมาชิกในองค์กร (พัชรศรีสังข์. 2534 : 33) ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2547 ซึ่งส่งผลให้สถาบันราชภัฏมหาสารคามเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 จนถึงปัจจุบัน (รายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2556 : 1) จากผลการรายงานการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีการศึกษา 2556 ซึ่งมีผลการปรับปรุงในเรื่องของการจัดสวัสดิการ โดยจัดตั้งกองทุนสวัสดิการมหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจของบุคลากรและเอาใจใส่ดูแลบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน / จัดสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยสำหรับบุคลากรเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนด้านค่าใช้จ่ายแก่บุคลากร มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กสจ. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินส่งเสริมสุขภาพ และสร้างขวัญกำลังใจให้คณาจารย์และบุคลากรเพื่อจะเป็นตัวช่วยให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข (รายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2556 : 20) ซึ่งหากองค์กรขาดการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานก็ส่งผลไปยังความผูกพันองค์กรได้ซึ่งงานวิจัยของ มณีรัตน์ แสงกล้า (2556 : 110) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ได้ทำการศึกษาพบว่า พนักงานสายสนับสนุนส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บริหาร ได้พิจารณาความดี ความชอบ การประเมิน การเลื่อนขั้นเงินเดือน ยังไม่เป็นระบบเปิด ถึงจะมีการประเมินในรูปแบบการจัดทำแบบฟอร์มกรอกข้อมูลตามภาระงานที่ปฏิบัติจริงก็ตาม แต่ไม่มีการจัดประชุมพิจารณาและชี้แจงให้กับพนักงานสายสนับสนุนได้ว่ายึดเกณฑ์ใดในการตัดสินใจในเรื่องการขึ้นเงินเดือน ส่วนในด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล จากผลการศึกษาเป็นไปได้อย่างส่งเสริมให้พนักงานได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และไม่มีเกณฑ์ในการปรับเงินเดือนขึ้นตามวุฒิเมื่อพนักงานสายสนับสนุนมีการศึกษาที่สูงขึ้นก็ตาม ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่า เนื่องจากพนักงานสายสนับสนุนมีจำนวนมาก การที่จะส่งเสริมให้พนักงานเข้าศึกษาต่อทั่วถึงเป็นไปได้ยาก ส่วนในด้านสวัสดิการต่างๆ เช่น ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลา ยังต้องคำนึงถึงภารกิจหน้าที่ว่าสมควรที่จะมีการจ่ายค่าตอบแทนหรือไม่ โดยต้องดูตามระเบียบของทางราชการ และเชื่อมโยงไปยังงานวิจัยของชาติรี จักรารายณ์ (2558 : 72) พบว่า บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับระดับปานกลาง สำหรับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสูงที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์กร รองลงมา คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพในองค์กร และบุคลากรต้องการให้มีการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านคุณภาพชีวิตของบุคลากร ต้องการให้มหาวิทยาลัยมีความยุติธรรม และหลักเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีความโปร่งใส ยุติธรรม ควรมีการจัดสรรทุนสำหรับเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นด้วยความยุติธรรม ควรมีการเพิ่มสวัสดิการในเรื่องของบ้านพักสำหรับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ให้เพียงพอต่อบุคลากร และมหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้พนักงานสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อสภาคณาจารย์ และข้าราชการด้านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยควรมีการมอบรางวัลสำหรับบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้วยความขยัน หมั่นเพียร มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยการส่งเสริมการทำงานโดยการใส่ใจในการทำงานของลูกน้องโดยไม่แบ่งชนชั้น ระหว่างสายสอน กับสายสนับสนุน ผู้บังคับบัญชาควรใส่ใจและเข้าใจในการทำงานของลูกน้องด้วยความจริงใจ ซึ่งไม่ใช่หวังแต่ผลประโยชน์ของคนอย่างเดียว และผู้บังคับบัญชาควรมีการระงับระอารมณ์โกรธ และอารมณ์ไม่พอใจที่รุนแรงต่อการทำงานของลูกน้อง ไม่ว่าจะด้วยวาจา หรือกิริยาท่าทาง เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการสร้างขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญในการพัฒนา มหาวิทยาลัย และปรับปรุงการบริหารงานบุคคล ดังนั้นเพื่อให้ทราบปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขของพนักงานสายสนับสนุน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา และเป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนและปรับปรุงการบริหารองค์กร หรือพิจารณาแนวทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อันจะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดำเนินงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. เพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงานที่แตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สมมุติฐานการวิจัย

1. พนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. พนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงานที่แตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติของจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการและสภาพการทำงานซึ่งสังเคราะห์มาจาก ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 138 - 139)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 436 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2558)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 205 คนกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ (Krejcie and Morgan 1970 : 12)

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานะภาพของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามในเขตพื้นที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน (Davis 1962 : 121) ดังนี้

- 3.2.1 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
- 3.2.2 ด้านความพึงพอใจในการทำงาน
- 3.2.3 ด้านความมั่นคงในการทำงาน
- 3.2.4 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ
- 3.2.5 ด้านสภาพการทำงาน

4. ขอบเขตด้านพื้นที่

สำหรับพื้นที่ในการสำรวจข้อมูลกลุ่มประชากรในครั้งนี้ คือ พนักงานสายสนับสนุนภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

5. ระยะเวลาในการวิจัย

ดำเนินการระหว่างเดือนเมษายน - ธันวาคม พ.ศ. 2559

นิยามศัพท์เฉพาะ

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจ ความรู้สึก ความต้องการ ซึ่งออกมาจากตัวของบุคคลนั้น แสดงออกจากความรู้สึก ด้วยสีหน้า ท่าทาง ในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การองค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการทำงานหมายถึงปัจจัยหรือสิ่งทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้านคือ

ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์การสื่อสารภายในองค์การที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถและผลงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน บุคลากรในหน่วยงานมีสัมพันธ์ภาพอันดีผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องและมีความเชื่อความสามารถในการปฏิบัติงาน

ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือและศรัทธาเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ด้านความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง สภาพของจิตใจหรือความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ได้ปฏิบัติงานตามที่ตนเองมีความถนัดการปฏิบัติงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยได้รับการสนับสนุน จากผู้บริหาร การดำเนินการตามนโยบายเป็นไปตามวัตถุประสงค์การรับการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสม่ำเสมอ งานที่ปฏิบัติมักจะประสบความสำเร็จ

ด้านความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง สภาวะของจิตใจหรือความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้งานที่ปฏิบัติมีความมั่นคงมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและถือว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติและภูมิใจ โอกาสความก้าวหน้าของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาที่รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งได้รับการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนระดับมีระบบอุปถัมภ์ (ระบบพรรคพวก) ตำแหน่งที่ท่านครองอยู่สามารถเลื่อนระดับได้สูงขึ้น การกำหนดตำแหน่ง

ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง สภาวะของจิตใจหรือความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานในรูปแบบของเงินเดือน สวัสดิการต่างๆและผลประโยชน์ตอบแทนอื่นที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติในปัจจุบันและพนักงานรับทุนสำหรับศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทและปริญญาเอก สวัสดิการเรื่องบ้านพัก

ด้านสภาพการทำงาน หมายถึง ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกที่เหมาะสมทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ

ระดับการศึกษา หมายถึง พื้นฐานทางการศึกษาของพนักงานสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

ระดับประถมศึกษาหรือเทียบเท่า

ระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า

ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า

ระดับปริญญาตรีขึ้นไป

อายุงาน หมายถึง วันที่ทำสัญญาจ้างเป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา จนถึง ณ วันที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน

ประเภท หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม แบ่งเป็น 6 ประเภท คือ 1) ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารที่ไม่ใช่ข้าราชการ 2) ข้าราชการ 3) พนักงานงบประมาณ 4) พนักงานเงินรายได้ 5) พนักงานราชการ 6) ลูกจ้างประจำ

พนักงานสายสนับสนุน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวของมหาวิทยาลัย หรือผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารทางวิชาการและธุรการที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2554 ประกอบด้วย

ข้าราชการ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม เป็นสายงานเริ่มต้นด้วย ระดับ 1 ระดับ 2 และระดับ 3 ได้แก่ ตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ คือ เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป นักวิชาการศึกษาและตำแหน่งในสายงานวิชาอื่นที่กฎหมายกำหนด

ลูกจ้างประจำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการสอบบรรจุแต่งตั้งเป็นลูกจ้างประจำ ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการ งานการเงิน ในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ พนักงานพิมพ์ดีด เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี

พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยได้รับค่าจ้าง ค่าตอบแทน จากเงินงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

พนักงานราชการ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้าง โดยได้รับค่าตอบแทนจากงบประมาณของส่วนราชการ เพื่อเป็นพนักงานของรัฐในการปฏิบัติงานให้กับส่วนราชการนั้น

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. ทราบถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน
3. เพื่อทราบถึงความต้องการของพนักงานสายสนับสนุนที่สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีกับการบริหารงานบุคคล
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
4. บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของขวัญกำลังใจ

นักวิชาการได้ให้ความหมาย ขวัญกำลังใจ แตกต่างกัน ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 239) กล่าวว่าขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างเป็นเสมือนพลังภายในที่จะผลักดันให้คนทำงานด้วยความตั้งใจกระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจ

สร้อย ตระกูลอรธมานะ (2541 : 134) ได้ประมวลความหมายขวัญดังนี้ “ขวัญ” หมายถึงทัศนคติความตั้งใจแรงจูงใจหรือการกระตุ้นที่มีในหมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและความมานะบากบั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่จุดประสงค์ของกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกแห่งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การซึ่งเป็นที่ยอมรับของเพื่อร่วมงานทุกระดับ ด้วยดังนั้นขวัญจึงมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอการวัดระดับขวัญจึงควรทำเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 183) ความหมายของคำว่า ขวัญและกำลังใจว่า ขวัญและกำลังใจเป็นรากฐานของสภาวะจิตใจของบุคคลที่แสดงออกด้วยความสนใจ หรือ กระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญและกำลังใจเป็นเสมือนแกนแท้ของความรู้สึกที่จะอุทิศกาย และใจในการทำงานให้แก่องค์กร ถ้าสมาชิกในองค์กรใดมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผลการทำงาน นั้นก็มักจะล้มเหลว หรือไม่ประสบผลสำเร็จ

พนัส หันนาคินทร์ (2543 : 166)กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึง ปฏิบัติทางอารมณ์ ที่คนในองค์กรมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัด ขวัญหรือน้ำใจในการทำงานนี้อาจจะเป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่ม ก็ย่อมจะเป็นไปได้ในลักษณะที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อความสำเร็จของงานโดยส่วนรวมอยู่ ตลอดเวลา กล่าวคือ คนแต่ละคนจะเสียสละเพื่อคณะหรือส่วนรวม และในขณะที่เดียวกันคณะ หรือส่วนรวมก็พร้อมที่จะเสียสละเพื่อแต่ละคนได้เช่นเดียวกัน

เมตตา คันธา (2545 : 9) สรุปไว้ว่าขวัญก็คือ ความรู้สึกความตั้งใจและจงใจที่ เป็นการกระตุ้นให้หมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและมานะบากบั่น โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เป้าหมายกลุ่ม สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลนอกจากนี้ขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกการมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 134 - 136) ได้ให้ความหมายของขวัญว่าขวัญ เป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่นความกระตือรือร้น ความหวังความกล้าความเชื่อมั่นและในทางตรงกันข้ามคนที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูป ของความเฉื่อยชาความเฉยเมยความหวาดระแวงขาดความเชื่อมั่นและได้มีการรวบรวม ความหมายของขวัญไว้ดังนี้

1. การทำงานอย่างมีความสุข
2. การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน
3. การไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน
4. การที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน
5. การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน
6. เจตคติที่ดีและถูกต้องต่องาน
7. การที่บุคคลยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานของกลุ่ม

จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2549 : 13) สรุปไว้ว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงสภาพทางจิตใจความรู้สึกนึกคิดทัศนคติอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อที่ทำงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมของงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสภาพของการทำงานเช่นความร่วมมือ ความกระตือรือร้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความตั้งใจในการทำงาน เป็นต้น โดยมีปัจจัยต่าง ๆ ของการทำงานเป็นองค์ประกอบขวัญและกำลังใจจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการทำงานในหน่วยงานถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูงก็จะเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมีความสามัคคีมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Dale Yoder (1959) ได้ให้ความหมายของขวัญที่เกี่ยวกับลักษณะการทำงานว่า “ขวัญ” ให้ข้อพิจารณาขวัญว่า

1. ขวัญคือท่าทีทางจิตใจความรักหมั่นคณะ
2. ขวัญทำหน้าที่ก่อให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อผลผลิตคุณภาพค่าใช้จ่ายความร่วมมือ วินัยความกระตือรือร้นความคิดริเริ่มและความสำเร็จลักษณะต่าง ๆ
3. ขวัญอยู่ที่จิตใจทัศนคติและอารมณ์ของบุคคลแต่ละคนและปฏิกิริยาของกลุ่ม
4. ขวัญกระทบกระเทือน โดยตรงถึงคนงานและฝ่ายบริหารและ โดยทางอ้อมถึงลูกค้าและชุมชน
5. ขวัญกระทบต่อความตั้งใจในการทำงานและความร่วมมือ

Jucius (1967 : 285) ให้ความเห็นว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเจตคติแห่งจิตใจน้ำใจระดับความเป็นอยู่และภาวะของอารมณ์ในแต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร โดยตรงอันจะส่งผลกระทบต่อความตั้งใจความร่วมมือและความสนใจในการปฏิบัติงาน

Dale Yoder (1969 : 203) กล่าวว่า ขวัญหมายถึง ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคน ที่ได้รับจากงานของเขาจากเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาจากหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคนด้วย ขวัญเป็นสิ่งที่เกี่ยวพันกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจและความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน

Stahl and Other (1976 : 199) ความหมายไว้ว่าขวัญหมายถึงความสามารถของกลุ่มบุคคลในการร่วมปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามความมุ่งหมายความร่วมมือกันนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกของกลุ่มมีความเข้าใจและมีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ของกลุ่มมีความเชื่อมั่นในระหว่างสมาชิกด้วยกันและมีความเชื่อมั่นในประสิทธิผล

Dublin (1984 : 481) ความหมายว่าขวัญกำลังใจ (Morale) หมายถึงความรู้สึกที่ผูกพันรวมถึงความจงรักภักดีความกระตือรือร้นความเชื่อมั่นและความมุ่งหวังให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Edwin Flippo (1988 : 10) ขวัญคือท่าทีหรือพฤติกรรมบุคคลหรือกลุ่มคนที่ร่วมแรงใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อและตั้งใจร่วมมือประสานกันในการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

Keith Davis (1992) ความหมายว่าขวัญหมายถึงทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติตลอดจนการให้ความร่วมมือด้วยสมัครใจในการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์การ

จากความหมายของคำว่าขวัญพอสรุปได้ว่าขวัญคือสภาพจิตใจ หรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งแสดงออกเป็นพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานหรือขวัญเป็นพลังผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจ มีความสุขมีความกระตือรือร้นอุทิศเวลาและแรงกายของคนที่ทำงานด้วยความหวังและมั่นใจ

2. ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้มีการสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงานจึงต้องมีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของพนักงานเพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการและส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 241) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. เกิดความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
4. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม(Group Effort) และฝ่าฟัน

5. อุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
6. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆขององค์กร
7. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่

ระวีงเนตร โพธิ์แก้ว (2542 : 184) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

1. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี
2. ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน
3. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาขององค์กร
4. สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์กร
5. ทำให้เกิดความจงรักภักดีในหมู่คณะขององค์กร
6. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆเพิ่มมากขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตราโรจน์ (2547 : 134) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่าผู้ที่มีขวัญดีมักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการจะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงานบุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรมต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุผล
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่างๆ
4. แม้องค์กรจะมีปัญหาอย่างไรก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไข

ปัญหานั้น ๆ ให้ลุล่วงไป

5. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมากมาย
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

Flippo (1967 : 364) ให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงานว่าเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้นนอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้วความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายหรือสมัครใจเข้าไปทำนั้นก็เป็้องค์ประกอบอันสำคัญต่อการสร้างขวัญและการปฏิบัติงานด้วย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหากองค์การใดมีบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจจะช่วยให้งานมีประสิทธิผลผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์การให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญกำลังใจดีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. องค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีผู้กล่าวถึงและแสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

ชาญณรงค์ จิตธรรมมา (2542 : 25) ได้กล่าวถึง ขวัญกำลังใจดีจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์การ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. สร้างความซื่อสัตย์ จงรักภักดีให้มีต่อองค์การ

3. เสริมสร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ และแบบแผน

4. ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่แข็งแกร่งสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขันได้

5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การมากขึ้น

6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่าง ๆ

7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การของตนเอง

บัญชา สมบุญ (2547 : 15 - 16) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อ

ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานกล่าวคือบทบาทของผู้นำจะเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานและผู้นำจะเป็นผู้ที่เชื่อมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การอย่างมาก

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ทำงานที่ตนเองมีความพึงพอใจแล้วก็จะยอมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ตนเองไม่พอใจหรือความไม่ถนัด

3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักนโยบายการดำเนินงานขององค์การ และระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพถ้าสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจ ช่างซึ่งถึงระบบการดำเนินงานขององค์การ ได้ดีแล้วสมาชิกเหล่านั้นก็ย่อมอุทิศเวลาให้แก่งาน อย่างเต็มที่และจะส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้ดียิ่งขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัลการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการเลื่อนเงินเดือน ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงานและเกิดกำลังใจที่ดี ด้วย

5. สภาพของการปฏิบัติงานควรให้ถูกต้องตามลักษณะโดยมีอากาศถ่ายเทได้ สะดวกมีแสงสว่างเพียงพอและมีเครื่องอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจกล่าวคือเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมี ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้จึงมีผลอย่างมากต่อ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญในการ ปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 138) กล่าวเปรียบเทียบว่าขวัญกำลังใจใน การทำงานเปรียบไปก็คล้ายสุขภาพของร่างกายมนุษย์เป็นได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรงจึงต้อง หมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพความต้องการให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ ต้องหมั่นตรวจตราขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญ ของกลุ่มขวัญขององค์การว่ามีขวัญดีหรือไม่ดีควรพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญ ดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อ ผู้ได้บังคับบัญชาสัมพันธ์ภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการ เสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การ

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่เพราะในการปฏิบัติงานถ้าได้ ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลดีกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักนโยบายการดำเนินงานขององค์การ และระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน ได้ดียิ่งขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัลการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ย่อม เป็นแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมั่นใจและมีขวัญดี

5. สภาพการทำงานควรจะทำให้ถูกต้องตามสุขลักษณะมีอากาศถ่ายเทมีแสงสว่างเพียงพอมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพทางร่างกายและสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงานเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้อุปกรณ์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานคือ

- 6.1 การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจที่ดีต่อกัน
- 6.2 ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม
- 6.3 การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง
- 6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
- 6.5 ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
- 6.6 สภาพการทำงาน
- 6.7 ความศรัทธาในหัวหน้างาน
- 6.8 วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน
- 6.9 ความพึงพอใจในการทำงาน

Flippo (1975 : 122) พบว่าความต้องการ (Want) ของคนในองค์การธุรกิจทั้งหลายนั้นมีอยู่ 7 ประการซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของขวัญกำลังใจการทำงานดังนี้

1. เงินเดือน
2. ความปลอดภัยในการทำงาน
3. การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจกัน
4. การได้รับความไว้วางใจที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง
5. การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ
6. โอกาสความก้าวหน้า
7. สถานที่ทำงานที่สะดวกสบายปลอดภัยและมีสิ่งดึงดูดใจต่าง ๆ

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของขวัญกำลังใจมีอยู่หลายประการเช่นความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ฯลฯ ซึ่งทุกอย่างล้วนแต่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ได้ก็จะทำให้หน่วยงานนั้นมีขวัญและกำลังใจดี สรุปได้จากนักวิชาการที่ให้ความหมายขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 นักวิชาการที่ให้ความหมายขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เนื้อหา	เค วิส	กิลด์เมอร์	กิลด์ฟอร์ด แอนด์ เกรย์	มัวส์ แอนด์ เบียร์น	ฟลิปโป	ณัฐพล	ชูศักดิ์	รวม
1. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	/	/	/	/	/	/	/	7
2. ความพึงพอใจในการ ทำงาน	/	/	/	/	/	/	/	7
3. ความมั่งคั่งในการทำงาน	/	/	/	/	/	/	/	7
4. เงินเดือนและสวัสดิการ	/	/	/	/	/	/	/	7
5. ความศรัทธาในหัวหน้างาน								
6. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งใน องค์การ		/	/					2
7. สภาพการทำงาน	/	/	/	/	/	/	/	7
8. การนิเทศงาน		/	/	/				3
รวม	5	7	7	6	5	5	5	

จากตารางที่ 1 สามารถอธิบายรายละเอียดต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานหมายถึงสภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถและผลงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน บุคลากรในหน่วยงานมีสัมพันธ์ภาพอันดี ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องและมีความเชื่อความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือและศรัทธา เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน บุคลากรในหน่วยงานเคารพนับถือซึ่งกันและกันไว้วางใจกัน ผู้บังคับบัญชาดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักประชาธิปไตย ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแนะนำและคอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานเป็นระยะ

2. ด้านความพึงพอใจในการทำงานหมายถึงสถานะของจิตใจหรือความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ ได้ปฏิบัติงานตามที่ตนเองมีความถนัด การปฏิบัติงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร การดำเนินการตามนโยบายเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การรับการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสม่ำเสมอ งานที่ปฏิบัติมักประสบความสำเร็จ

เป็นส่วนใหญ่และเป็นที่น่าภาคภูมิใจ ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงาน หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอทันสมัย และสถานที่ปฏิบัติงานมีความกว้างขวางเพียงพอเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

3. ด้านความมั่นคงในการทำงานหมายถึงสถานะของจิตใจหรือความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ งานที่ปฏิบัติมีความมั่นคงมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและถือว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติและภูมิใจ โอกาสความก้าวหน้าของพนักงานเท่าเทียมกับข้าราชการประเภทอื่น การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนระดับมีระบบอุปถัมภ์ (ระบบพรรคพวก) ตำแหน่งที่ท่านครองอยู่สามารถเลื่อนระดับได้สูงขึ้น การกำหนดตำแหน่งเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายงานของพนักงานในแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี และมีความเสมอภาคในการพิจารณาแต่งตั้งโอน (ย้าย)

4. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการหมายถึงสถานะของจิตใจหรือความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานในรูปแบบของเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติในปัจจุบันผู้บริหารมีความเอื้ออาทรต่อความเป็นอยู่ของพนักงานหน่วยงานมีเงินประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) ประจำปีแก่ผู้ปฏิบัติงานให้ทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทมีการส่งเสริมสุขภาพพนักงาน เช่นการตรวจสุขภาพประจำปีกิจกรรมนันทนาการและกายบริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้รถยนต์ของสำนักงานในการเดินทางไปติดต่อบริการการปฏิบัติงานนอกเวลาได้รับเงินค่าตอบแทนที่เหมาะสมหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้ทัศนศึกษาดูงานเป็นประจำทุกปีการเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลค่าเล่าเรียนบุตรค่าเช่าที่พักมีความเหมาะสมและรวดเร็วและการสนับสนุนให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆเช่นหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์หลักสูตรการทดสอบภาษาอังกฤษและหลักสูตรความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง

5. ความศรัทธาในหัวหน้างาน หมายถึง ความเชื่อมั่นใสการนับถือ การเชื่อใจ มั่นใจในการแสดงออกต่อผู้บังคับบัญชาด้วยสิ่งที่ดีงาม

6. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร หมายถึง การแสดงออกด้วยกาย วาจา และใจต่อหน่วยงานที่ตนด้วยในทางที่ดี และไม่

7. สภาพการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ได้แก่สภาพแวดล้อม ทางกายภาพ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลได้ทั้งสิ้น

8. การนิเทศงาน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ และการปรับปรุงเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

4. การวัดระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญเป็นเรื่องของความรู้สึกที่อยู่ในจิตใจของคน (เสนาะ ตีเขาวี. 2539 : 300 - 302) ไม่อาจวัดได้โดยตรงเหมือนวัดขนาดหรือปริมาณของสิ่งของการวัดจึงต้องอาศัยวิธีทางอ้อมการวัดขวัญของคนวัดได้ 3 แบบ คือ

4.1 วัดจากการทดลองการวัดแบบนี้ต้องอาศัยความรู้ทางจิตวิทยาเข้ามาช่วยเพื่อวัดทัศนคติของคนซึ่งได้จากการแสดงปฏิกิริยาความเห็นความคิดและการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพอีกอย่างหนึ่งคือการวัดทางด้านจิตใจอารมณ์และปฏิกิริยาของคนที่มีต่อสิ่งกระตุ้นอย่างเดียวกัน

4.2 วัดจากบุคลิกหรือลักษณะบางประการที่มีอยู่ในตัวคนซึ่งแสดงออกถึงขวัญของคนมี 3 ประการ

ประการแรก วัดจากพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความมั่นคงหรือความหวั่นไหว ความหวังหรือความสิ้นหวังความเหนื่อยหน่ายหรือกระตือรือร้นและความเฉื่อยชาหรือความเตรียมพร้อมอยู่เสมอ

ประการที่สอง วัดจากการแสดงออกของคนในทางความคิดเห็นหรือท่าทางที่มีต่อองค์การเช่นต่อนโยบายสภาพการทำงานและคำสั่งของฝ่ายบริหาร

ประการที่สาม วัดจากการบ่นหรือการชมเชยซึ่งแสดงถึงกำลังใจในการปฏิบัติงานอันนี้ได้จากการร้องทุกข์การฝ่าฝืนระเบียบวินัยการขาดงานการมาทำงานสายและการปฏิเสธไม่ยอมทำงานล่วงเวลา

4.3 การวัดจากผลงานให้ดูจากการผลิตเช่นคุณภาพต้นทุนการใช้วัสดุและบริการปริมาณ

5. วิธีการวัดขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

มีวิธีที่สำคัญ 4 วิธีคือ

5.1 การสังเกตเป็นวิธีที่ง่ายและใช้ได้ผลดีที่สุดผู้สังเกตซึ่งได้แก่ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและต้องใช้อย่างถูกต้องและมีระบบที่ดีเพื่อสังเกตการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงานโดยอาศัยทั้งการเห็นจากการแสดงออกการฟังจากการพูดและการสังเกตจากการกระทำวิธีนี้จะต้องระวังคือการแสดงออกหรือพฤติกรรมของคนบางคนอาจไม่แสดงออกมาจากใจจริง

5.2 การสัมภาษณ์เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยฝ่ายบริหารให้สามารถวัดขวัญของพนักงานและเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองได้มากแต่ถ้าหากมีการใช้ไม่ถูกต้องโดยไม่มีการวางแผนมาก่อนหรือไม่ระมัดระวังก็อาจให้ผลที่ได้ผิดไปจากความจริงก็ได้

5.3 การออกแบบสอบถามวิธีนี้อาจเรียกว่าการสำรวจความเห็นของพนักงาน โดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาแล้วหน้าเพื่อให้รู้ถึงท่าทีและขวัญของพนักงานสิ่งที่ยุงยากของวิธีนี้คือการกำหนดคำถามที่จะวัดท่าทีของคนว่าควรจะคลุมถึงอะไรบ้างและจะให้ผู้ตอบตอบอย่างไรและผู้บริหารจะได้รับคำตอบเป็นที่น่าพอใจหรือไม่

5.4 การเก็บบันทึกได้แก่การเก็บรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนในเรื่องเกี่ยวกับผลผลิตคุณภาพและต้นทุนบันทึกเกี่ยวกับการขาดงานการมาทำงานสาย การร้องทุกข์การฝ่าฝืนระเบียบวินัยและอื่น ๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการวัดขวัญกำลังใจของงานเพราะบันทึกต่าง ๆ ดังกล่าวจะแสดงให้เห็นถึงท่าทีและความคิดเห็นที่มีต่องานและองค์การ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 242) ได้กล่าวถึงมาตรฐานสำหรับวัดขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ระดับของผลงาน
2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชาเพราะถ้าขวัญดีจะแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงานและความตั้งใจในการปฏิบัติงานฉะนั้นการขาดงานลางานหรือมาสายบ่อย ๆ ของพนักงานอาจชี้ให้เห็นสภาพอันแท้จริงของขวัญของพนักงาน
3. การลาออกจากงานหรือขอโยกย้าย
4. คำร้องทุกข์หรือบดขยี้
5. การสอบถามโดยให้กรอกแบบสอบถาม
6. การให้สัมภาษณ์จากการสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 139 - 140) กล่าวไว้ว่าการศึกษาวัดมีแบบวัด 2 ลักษณะ คือ

1. การวัดแบบอัตนัย (Subjective Measurement) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่าสังคมมิติ (Sociometry)
2. การวัดแบบปรนัย (Objective Measurement) เป็นการวัดขวัญโดยใช้แบบสอบถามซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติเป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ

6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในการทำงานที่จะได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทักษะของบุคคลแต่ละคนในการทำงานสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการจูงใจ โน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงานที่ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องนำมาประยุกต์ใช้เพราะการที่บุคคลในองค์กรจะเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมากน้อยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งจูงใจที่องค์การนั้นมีอยู่ถ้ามีแรงจูงใจมากทำให้บุคคลในองค์กรนั้นเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมากสิ่งจูงใจทำให้คนมีพฤติกรรมแสดงความสามารถทั้งทางกายและใจทำงานโดยก่อให้เกิดผลงานมากที่สุด

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 243) กล่าวว่าขวัญของผู้ได้บังคับบัญชาจะดีขึ้น

1. ได้ทำงานที่เหมาะสม
2. มีความมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่
3. มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
4. ได้ทำงานในสภาพและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม
5. รู้สึกตนเองมีโอกาสดำเนินงาน
6. มีความรู้สึกที่ตนเองได้รับการยอมรับนับถือว่าเป็นพวกเช่นเดียวกับผู้ร่วมงานอื่น ๆ ในหน่วยงานนั้น
7. ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้า
8. ได้รับคำยกย่องชมเชยเมื่อทำดี
9. ได้มีส่วนร่วมถึงนโยบายแผนงานการเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของหน่วยงาน
10. ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานรักษาระเบียบวินัยในหน่วยงานเป็นอย่างดี
11. ได้มีโอกาสระบายความเคียดแค้นและความกังวลหรือความกั๊กใจต่อผู้บังคับบัญชาเพราะความรู้สึกที่อัดเก็บไว้นานย่อมมีผลร้าย

12. ได้มีโอกาสเสนอแนะเพื่อแก้ไขสภาพการณ์หรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

13. ได้มีโอกาสแสดงข้อเสนอนแนะเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

14. ได้เห็นผู้บังคับบัญชาสนใจติดตามงานที่ได้มอบหมายให้ทำ

Moore and Burns (1965 : 72) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของขวัญในการปฏิบัติงานว่าขึ้นอยู่กับลักษณะดังต่อไปนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน (Working Conditions)
2. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน (Payment)
3. ความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน (Cooperation of Employees)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Supervisory -

Subordinate Relations)

5. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ (Adequacy of Communication)
6. สถานภาพและการยอมรับนับถือ (Status and Recognition)
7. ความมั่นคงปลอดภัย (Security)
8. การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน (Identification with Organization)
9. โอกาสความก้าวหน้า (Chance for Growth and Advancement)
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน (Competence of Colleagues)
11. ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Success of Group Working)
12. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Satisfaction of Group)
13. ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Friendliness of Employees)
14. การอุทิศตนเพื่องานและบุคคลในหน่วยงาน (Devotion to Job)
15. ความพึงพอใจในหน่วยงาน

Guilford and Gray (1970 : 280) ได้สรุปถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย
2. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน
3. ลักษณะของงานที่ทำ
4. การยอมรับนับถือจากหน่วยงาน
5. สภาพของการทำงาน
6. การยกย่องชมเชย

7. การบริหารงาน
8. ปริมาณงาน
9. ค่าจ้าง
10. การนิเทศงาน
11. การติดต่อสื่อสาร
12. ชั่วโมงการทำงาน
13. งานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน
14. สิทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับ

Barnard (1986 : 128) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการทำงานว่าประกอบด้วย

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่เงินสิ่งของตอบแทนที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในรูปของวัตถุ
2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Personal Non-material Opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุเช่น โอกาสที่จะมีชื่อเสียงการได้รับเกียรติโอกาสที่จะได้ตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น
3. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) ได้แก่สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานสภาพที่ทำงานเครื่องมือเครื่องใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน เป็นต้น
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึงสมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่แสดงฝีมือการมีโอกาสดำเนินงานได้อย่างเต็มที่
5. ความดึงดูดในทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึงความสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้ร่วมงานการยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึงการปรับปรุงตำแหน่งงานวิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึงการเปิดโอกาสให้บุคคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงานโดยให้เขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงานเหมือนกัน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (Condition of Commotion) หมายถึงความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงในทางสังคมที่ทำให้รู้สึกว่ามีหลักประกันและความมั่นคงในการทำงานเนื่องจาก “ขวัญ” เป็นพลังผลักดันให้บุคคลทำงานด้วยความตั้งใจกระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจ

Gillmer (1987 : 380) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญของผู้ปฏิบัติงานและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในอาชีพการงานการได้รับความปลอดภัยจากการทำงาน

2. โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยอาศัยความรู้ความสามารถในการทำงานจริง ๆ

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงานรวมทั้งชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงาน

4. ค่าจ้าง (Wage) ได้แก่ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายเดือน ค่าล่วงเวลา

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) หมายถึง การได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการความรู้ความสามารถและความถนัด ก็จะก่อให้เกิดขวัญดีขึ้น

6. การนิเทศงาน (Supervision) เป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ และเป็นสาเหตุหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการลาออกจากงานหรือขอรับการยกย้ายไปยังหน่วยงานที่มีระบบการนิเทศงานที่ดีกว่าได้

7. ลักษณะทางสังคมของงาน (Social Aspects of the Job) กล่าวคือหากผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น ๆ

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการจ้ดองค์การการบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงานรวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานล้วนแต่จำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นตัวเชื่อม

9. สภาพการปฏิบัติงาน (Work Condition) ได้แก่ ความพอเหมาะของเสียง สี แสงสว่างและระบบการถ่ายเทอากาศที่ถูกต้องลักษณะ

10. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการต่าง ๆ การรักษาพยาบาล สวัสดิการต่าง ๆ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

7. แนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างขวัญกำลังใจเพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะบังเกิดความสำเร็จแก่การทำงานเป็นอย่างยิ่งดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว การสร้างขวัญกำลังใจ (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2540 : 244) มีรายละเอียดโดยสรุปดังต่อไปนี้

7.1 สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ทุกคนมีความหวังในโอกาสก้าวหน้า

7.2 สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

7.3 วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานเช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนหรือโยกย้าย

7.4 กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ

7.5 สนับสนุนให้ทำงานที่มีความพึงพอใจและโอกาสได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่ม

7.5.1 การจัดสวัสดิการที่ดีเพราะการให้สวัสดิการเป็นการบำรุงขวัญทางหนึ่งสวัสดิการหมายถึงประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างธรรมดา เช่น การมีสหกรณ์เงินออมทรัพย์เงินช่วยเหลือบุตร ฯลฯ การให้สวัสดิการทำให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยเมื่อเขาเกิดมีปัญหาที่เขาต้องการความช่วยเหลือ

7.5.2 จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความสะดวกสบายและความปลอดภัยรวมทั้งการปรับปรุงหาเครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัยมาใช้ในองค์การ

ระวีงเนตร โพธิ์แก้ว (2542 : 185 - 186) กล่าวไว้ว่า

1. การควบคุมอารมณ์เนื่องจากการทำงานร่วมกันนั้นจะต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์และความรู้สึกในการตอบรับหรือปฏิเสธต่อบุคคลกลุ่มชนเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการรู้จักพิจารณาและมองคนในแง่ดีผู้ร่วมงานต่างยิ้มแย้มแจ่มใส

2. ความพึงพอใจงานที่ทำถ้าเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถและเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจผู้ทำจะพึงพอใจงานที่ตนทำเป็น

อย่างมากและผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรักจะดีและมีคุณค่ากว่าผลงานที่ทำโดยไม่ชอบและพึงพอใจ

3. สร้างมาตรฐานความสำเร็จเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจจากการประเมินผลงานเพื่อจะได้ใช้พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนคนงานหรือเพื่อประโยชน์ในการโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การสร้างมาตรฐานวัดผลงานจะป้องกันการลำเอียงและคำครหาทั้งปวง

4. ความเป็นเอกภาพเนื่องจากองค์กรทุกแห่งจะต้องมีกลุ่มและถ้ามีกลุ่มมาก ๆ แต่ละกลุ่มไม่ประสานและร่วมมือต่อกันการทำงานก็จะเกิดการชิงดีชิงเด่นหรือบางทีก็อาจ อิจฉาริษยากันผลการทำงานก็จะเกิดความเสียหาย

5. ค่าจ้างและค่าแรงปกติลูกจ้างหรือคนงานทุกคนทำงานก็หวังจะได้ค่าจ้าง ค่าแรงที่ใช้จ่ายเพื่อดำรงชีพและบ่อยครั้งที่ลูกจ้างโรงงานอุตสาหกรรมก่อนการสไตรค์เพื่อ เรียกร้องค่าจ้างค่าแรงสาเหตุเนื่องจากค่าครองชีพสูงขึ้นดังนั้นค่าจ้างที่เหมาะสมและเป็นธรรม จะช่วยสร้างความรู้สึที่ดีกับลูกจ้างทุกคน

6. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้าจะต้องเป็นความสัมพันธ์บนพื้นฐาน ของความร่วมมือความรักเคารพนับถือยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกันโดยหัวหน้างานไม่ควร มองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักรคอยจับผิดและหาเหตุตำหนิติเตียนสร้างความ แดกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างคน

7. การจัดสวัสดิการที่ดีเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจสวัสดิการหมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่างๆที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรได้ ทำงานอย่างมีความสุขใจมีความพอใจกับงานสวัสดิการอาจเป็นการให้เงินหรือให้บริการ ความสะดวกต่าง ๆ ก็ได้แต่จะต้องเป็นการให้พิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพความปลอดภัยความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษาและข่าวสารประกอบความรู้ความมั่นคงในทางการเงินการพักผ่อนหรือการสนทนา การวัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในหน่วยงานอาจจำแนกออกได้ดังนี้

- 7.1 เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร
- 7.2 เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงาน
- 7.3 บำรุงรักษาบุคลากรให้มีความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน
- 7.4 เพื่อเพิ่มผลผลิตแก่หน่วยงานให้มีปริมาณเพิ่มขึ้น
- 7.5 ป้องกันปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร
- 7.6 ลดการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของบุคลากร

7.7 เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานอุทิศเวลาและแรงงานในการปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่มากยิ่งขึ้น

7.8 เพื่อยกมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากร

7.9 ลดการขาดงานลางานและเปลี่ยนงานของบุคลากร

7.10 ลดความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร

7.11 ก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน

7.12 ส่งเสริมสุขภาพจิตของบุคลากรให้อยู่ในสภาพปกติ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 141) ได้กล่าวว่าเมื่อขวัญของพนักงานต่ำก็มีผลกระทบต่อกระเทือนถึงปัญหาต่าง ๆ คือการนัดหยุดงานการลาออกของงานการมาทำงานสาย เพื่อจะได้สร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่พนักงานโดยวิธีการที่ฝ่ายจัดการสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ตนเองปฏิบัติโดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจการแบ่งผลกำไรให้นอกจากได้รับค่าตอบแทนในด้านวัตถุก็ได้รับผลในแง่จิตใจด้วยเช่นเป็นโบนัสหรือหุ้นที่บริษัทจ่ายให้กับพนักงาน
2. การจัดแหล่งสันทนาการเป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจเช่นมีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา ฯลฯ
3. การพบผู้เชี่ยวชาญหน่วยงานต่าง ๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้มาเยี่ยมเยียนพนักงานโดยให้คำแนะนำจัดรายการอภิปราย ฯลฯ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทำให้เกิดการสร้างเป้าหมายร่วมกันเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมกันอย่างแท้จริงช่วยเพิ่มขวัญได้
4. การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงานเป็นลักษณะการนำคำแนะนำมาไว้ในองค์กรเพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ แก่พนักงานและฝ่ายบริหารซึ่งมีค่ามากต่อการพัฒนาการปรับปรุงส่วนบุคคลของพนักงาน
5. การเข้าถึงปัญหาของพนักงานวิธีนี้ใช้กันมากโดยใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ภายในองค์กรด้วยการสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจกันเข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้อื่นเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมประสบความสำเร็จที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมขึ้นมาได้

8. ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้มีนักวิชาการสร้างไว้ ดังนี้

8.1 ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-factor Theory)

Herzberg (1959 ; อ้างถึงในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2547 : 118) ได้ศึกษาถึงสาเหตุของใจบุคคลให้ทำงานเขาพบว่า 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานดังนี้

8.1.1 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ปฏิบัติอยู่เช่นนโยบายของหน่วยงานและการบริหารการบังคับบัญชาหรือการนิเทศสภาพการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลรายได้ตำแหน่งและความมั่นคงปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้นที่ทำให้คนทำงานดำเนินการไปด้วยความราบรื่น เช่นการไม่เพียงพอของรายได้ทำให้เกิดการนัดหยุดงานของโรงงานเพื่อเรียกร้องเงินเดือนให้สูงขึ้น

8.1.2 ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factor) เป็นปัจจัยทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมีความรู้สึกในด้านดีเป็นสิ่งจูงใจภายในความรู้สึกนึกคิดของคน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตปัจจัยกระตุ้นได้แก่ความสำเร็จของงานการยอมรับนับถือลักษณะของงานโดยตัวของมันเองความรับผิดชอบความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารด้วย

Herzberg (1959 : 71 - 79) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎี 2 ปัจจัย เพื่อศึกษาว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงาน จากการศึกษาวิเคราะห์ผลที่ได้ปรากฏว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและความรู้สึกที่ไม่ดีได้แก่

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง นั่นคือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง (Self Actualization or Self Realization) คือ เป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ซึ่งกล่าวตรงกันหลายทฤษฎี โดยมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่ทำงาน ดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเองโดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในความสำเร็จของงานนั้น

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถ้อยยอมรับในความสามารถ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชาผู้ขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะของงาน (Work Itself) เป็นงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) เป็นการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่อาจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่พอใจ (Dissatisfies) เป็นแรงจูงใจภายนอกบุคคลที่เกิดขึ้นจากภาวะการทำงาน ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisor and Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันมีความเข้าใจกันและกันอย่างดี

4. สถานะอาชีพ (Job Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

6. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนในอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technique) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาการดำเนินงานหรือความยุติธรรมการบริหาร

8.2 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์

Maslow (1995 : 170) ได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์จะมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุดและจะเรียงตามลำดับขั้นตอนความสำคัญเมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไปลำดับความต้องการของบุคคลมี 5 ขั้นตอนตามลำดับประกอบด้วย

8.2.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดเพื่อควมมีชีวิตอยู่รอดได้แก่ความต้องการอาหารน้ำอากาศอุณหภูมิที่เหมาะสมเป็นต้น

8.2.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น

8.2.3 ความต้องการความรักและการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (Social Needs) เป็นความรู้สึกว่าตนได้รับความรักและมีส่วนร่วมในการเข้าหมู่พวก

8.2.4 ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติและเห็นความสำคัญของตน

8.2.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตของตนเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบหรือต้องการเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

8.3 ทฤษฎี X (theory X) และทฤษฎี Y (theory Y)

McGregor (1959 : 27) ได้แสดงแนวความคิดความรู้สึกของผู้บริหารองค์กรที่มีต่อลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและสรุปพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่าเหตุใดจึงมีพฤติกรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันบางรายปกครองด้วยการข่มขู่ควบคุมกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดบางรายปกครองแบบไว้เนื้อเชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชา (แมคเกรเกอร์)

จึงได้สรุปและมองมนุษย์ออกเป็น 2 แบบ คือแบบทฤษฎี X หมายความว่า มนุษย์ในสาขาของทฤษฎีนี้ค่อนข้างจะติดลบต้องควบคุมกันอยู่เสมอจะปล่อยให้ทำอะไร โดยลำพังมิได้ ส่วนทฤษฎี Y นั้นมองมนุษย์ในแง่ที่ดีกว่ามีศักยภาพที่สามารถจะพัฒนาตนเองได้โดยไม่ต้องมาคอยควบคุมแบ่งอธิบายแยกตามทฤษฎีได้ดังนี้

1. ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) แมคเกรเกอร์ได้แสดงความคิดเห็นว่าความคิดทฤษฎี X นี้เป็นที่นิยมใช้ในทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิกเช่นระบบราชการของ Weber บางที่ทฤษฎี X ใช้ได้ ทั้งๆที่โดยธรรมชาติแล้วคนงานไม่ได้มีลักษณะที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบ ฯลฯตามที่ทฤษฎี X อ้างแต่ความสำเร็จของการใช้วิธีจูงใจแบบ Theory X เกิดจากการที่คนงานพยายามปรับตัวเองให้เข้ากับ Theory X เพื่อที่จะให้เป็นที่พอใจของฝ่ายจัดการเนื้อหาของทฤษฎี X มีดังนี้

1.1 มนุษย์โดยทั่วไปจะไม่ชอบทำงานของมนุษย์และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเสมอเท่าที่มีโอกาส

1.2 เอมามาจากลักษณะการไม่ชอบทำงานของมนุษย์การจะทำให้มนุษย์ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ต้องใช้วิธีการบังคับควบคุมสั่งการหรือข่มขู่และลงโทษด้วยวิธีการต่าง ๆ

1.3 มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะเป็นผู้ตามมีคนที่คอยบังคับสั่งการในการทำงานพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยานน้อยและต้องการความมั่นคงมากกว่าสิ่งอื่นใด

1.4 มนุษย์ให้ความสำคัญเฉพาะตนเองเหนือชาติต่อความต้องการขององค์กร

1.5 มนุษย์มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

แนวความคิดเรื่องนี้เป็นผลสะท้อนต่อการจัดองค์การทางการเมืองแม้ในปัจจุบันแนวความคิดนี้ก็ยังมีอยู่โดยคิดว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ออกคำสั่งแต่ผู้เดียวการควบคุมจะใช้วิธีการออกคำสั่งอำนาจและสิทธิในการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดหรือเป็นรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง (Centralization) ตามทฤษฎีนี้นักบริหารจึงเข้าใจว่าสิ่งจูงใจที่จะทำให้คนในองค์การทำงานได้ดีที่สุดคือการให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจคือใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจถ้าทำงานได้มากค่าจ้างก็จะสูงมีฉะนั้นจะใช้วิธีการกระตุ้นให้ทำงานด้วยการข่มขู่ให้คนงานเกิดความเกรงกลัวหวาดหวั่นคนงานต้องยอมทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพื่อมิให้ต้องออกมาจาก

งานแบบขององค์กรเช่นนี้จะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากเบื้องบนหรือผู้บริหารซึ่งเป็นแนวคิดในการจัดรูปองค์กรตามแบบราชการหรือการจัดองค์กรตามประเพณีนิยม

2. ทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นแนวความคิดที่นิยมใช้ในปัจจุบันเป็นที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์สมมติฐานของทฤษฎีนี้คือมนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม (Man is a Social Man) มนุษย์อยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ต้องมีการสังสรรค์กันและอยู่ในระบบสังคมมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.1 การควบคุมและการบังคับมิใช่วิธีเดียวที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรคนยอมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเองจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่เขายอมรับ

2.2 มนุษย์ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม

3. คนจะยึดมั่นกับวัตถุประสงค์เมื่อเขาได้รับผลสำเร็จจากการทำงานการที่คนได้รับการตอบสนองความต้องการที่สนใจตัวเองจะทำให้เขาเกิดความพยายามในการทำงานนั้นต่อไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. ความพยายามของมนุษย์ทั้งทางกายและทางใจในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติเช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการหาความเพลิดเพลินมนุษย์โดยทั่วไปมิได้รังเกียจการทำงานการทำงานจะได้รับความสนใจจากผู้ปฏิบัติงานคนงานจะถืองานเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการหรือคนงานจะถือว่างานเป็นสิ่งซึ่งต้องหลีกเลี่ยงนั้นย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะการควบคุมของผู้บริหาร

5. คนเราจะเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสมเพื่อการยอมรับความรับผิดชอบและยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบขาดความทะเยอทะยานและยึดมั่นกับความปลอดภัยเพียงอย่างเดียวไม่ใช่คุณลักษณะที่แท้จริงของบุคคล

6. ความสามารถในการใช้ความคิดความเฉลียวฉลาดจินตนาการและความคิดที่สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรจะมีอยู่ในตัวบุคคลด้วยกันทั้งนี้ ทฤษฎี Y มีความคาดหวังเกี่ยวกับผู้ได้บังคับบัญชาดังนี้

6.1 ปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนดให้

6.2 ให้ความสนใจในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

6.3 ไม่ยอมเสียเวลาในการทำงาน

6.4 ต้องการที่จะให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นด้วยการทำงานเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ทฤษฎีนี้เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้อย่างถูกต้องรู้จักความสามารถของตนผู้บริหารจะมีความรู้สึกในด้านติดต่อคนงานฝ่ายบริหารควรที่จะสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกขององค์การมีความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลอันจะมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นส่วนร่วมด้วยกล่าวโดยสรุปได้ว่าทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์สามารถใช้เป็นแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจให้สอดคล้องกับลำดับชั้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เช่นความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไป น่าจะเป็นเรื่องของสวัสดิการเป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

“คน” เป็นหนึ่งในปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญและยอมรับกันทั่วไป ว่าเป็น 1 ใน 4 “4 M’s” อันประกอบด้วย บุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) จะพบว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะหากขาดกำลังคนก็จะมีตัวขับเคลื่อนปัจจัยอื่น ๆ นั้นเอง เพราะฉะนั้นในแต่ละองค์การจึงหันมาให้ความสำคัญในการบริหารคนในองค์การเพิ่มมากขึ้นซึ่งในปัจจุบันคือ การบริหารงานบุคคล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 9)

1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” มีผู้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ลอเรนซ์แอปปลี (Apply) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า “คือ การวางแผนและการกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับบุคลากร ในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนา นโยบาย และเทคนิคในการบริหารงานบุคคลรวมทั้งการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์การ”

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2542 : 35) ให้ความหมายเชิงนิยามไว้ว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล”

ธีรภัทร วงษ์สว่าง (2550 : 61) การบริหารงานบุคคล หมายถึง เป็นศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและการบริการจากการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มากที่สุดทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ ศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวกับการสรรหาคน การพัฒนาคน การรักษาคคนไว้ การใช้คนให้เหมาะสม

Nigro, F. (1955 : 105) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้อย่างกะทัดรัดว่า “การบริหารงานบุคคลหมายถึงศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่า ในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ”

Beach, D.S. (1980 : 132) เห็นว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง “การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน”

สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

2. กระบวนการบริหารงานบุคคล

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2540 : 17) กระบวนการบริหารงานบุคคลนั้นเกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ

2.1 การให้ได้มาซึ่งบุคลากรหมายถึง การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติและมีปริมาณเพียงพอที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เป็นกระบวนการที่เริ่มจากการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งการทดลองปฏิบัติงาน

2.2 การบำรุงรักษาหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ตลอดจนจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ การจูงใจ การให้ค่าตอบแทน การมอบหมายงาน การจัดสภาพการทำงาน การนิเทศ การหมุนเวียนตำแหน่ง การสร้างความสัมพันธ์องค์การ ความก้าวหน้า วินัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการ ข้าราชการ

2.3 การพัฒนา หมายถึง กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ให้ได้เพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ อุปนิสัย เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ โดยการให้การศึกษ ฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ที่ส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะแก่บุคลากร

2.4 การให้พ้นจากงาน หมายถึง การที่พนักงาน เจ้าหน้าที่ พ้นจากหน้าที่การงาน และหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป สาเหตุของการพ้นจากตำแหน่ง

งาน ได้แก่ การย้ายการโอน การลาออก การพ้นจากงานเพราะเจ็บป่วย การให้ออกชั่วคราว การไล่ออก การเกษียณอายุ การพ้นจากงานเนื่องจากตาย

ละเอียด พุ่มพู่ (2552 : 12) ระบบการบริหารงานบุคคลมี 2 ระบบ ประกอบด้วย ระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณวุฒิ

1. ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ระบบที่มีการให้ตำแหน่งในหน่วยงานเป็นรางวัลแก่ผู้ภักดีต่อผู้บริหาร โดยไม่จำกัดขอบเขต

2. ระบบคุณวุฒิ หมายถึง ระบบที่มีการคัดเลือกคนดี คนมีความรู้ ความสามารถ โดยการสอบแข่งขัน

การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ยึดหลักการสำคัญ 12 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค
2. หลักความสามารถ
3. หลักความมั่นคง
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง
5. หลักการพัฒนา
6. หลักความเหมาะสม
7. หลักความยุติธรรม
8. หลักสวัสดิการ
9. หลักเสริมสร้าง
10. หลักมนุษยสัมพันธ์
11. หลักประสิทธิภาพ
12. หลักการศึกษาวิจัย

นักวิชาการบริหารงานบุคคลส่วนใหญ่ มีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลคล้ายคลึงกันคือ ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์การ ดังนั้น การได้มาซึ่งบุคลากรที่ดี การบำรุงรักษาให้บุคลากรนั้นอยู่กับหน่วยงานนาน ๆ การพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องคำนึงถึงเพื่อความเจริญก้าวหน้าสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการเป็นการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน กลุ่มงานหรือการดำเนินงาน ในหน้าที่ต่าง ๆ ให้ใช้ทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาด เหมาะสมและคุ้มค่า ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นั้นหมายถึงการตัดสินใจ ได้อย่างถูกต้องและมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผน คือ การเลือกวิธีทางในอนาคตจากทางเลือกหลาย ๆ ทางสำหรับที่จะให้กิจกรรมทั้งหมด หรือเฉพาะบางกิจกรรมดำเนินไปตามวิธีทางนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร จะอย่างไร และจะทำเมื่อใด จะให้ใครทำ และมีวิธีทำอย่างไร ดังนั้นการวางแผน จึงเป็นการกระทำให้กิจกรรมดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่เลือกไว้ โดยวิธีทางที่ถูกหลักเกณฑ์ที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ เพื่อเป็นแนวทางหรือการเตรียมการขั้นแรกในการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการวางแผนไว้หลายท่าน ดังนี้

อัญญา สังข์สุวรรณ (2540 : 22) ได้อธิบายถึงการวางแผนไว้ว่าการวางแผนเป็นการเลือกกลยุทธ์จากวิธีการทำงานที่เป็นไปได้ขององค์การทุกส่วนทุกระดับ การวางแผนจะพิจารณาเลือกกิจกรรมที่จะกระทำในอนาคต กำหนดวิธีการที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า การวางแผนจะเป็นการวางแผนวันนี้ พบพื้นฐานสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ค้นหาเป้าหมายและการกระทำในอนาคตรวมทั้งแก้ปัญหาปัจจุบันเพื่อป้องกันในที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2547 : 21) ได้อธิบายถึงการวางแผนไว้ว่า หน้าที่ของการวางแผนจะต้องเกี่ยวข้องกับการตอบคำถามต่อไปนี้คือ จะทำอะไร มีวิธีการอย่างไร เมื่อไร ที่ไหนและจะทำให้รวดเร็วได้อย่างไร

จะเห็นได้ว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไรในอนาคต ส่วนแผนงาน ก็คือ กลุ่มกิจกรรมซึ่งถูกจัดระบบไว้แล้ว ดังที่จะได้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับการวางแผนไว้ตามลำดับ ดังนี้

1.1 ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนเป็นปัจจัยภายในองค์กร คือ การบริหารงาน โครงสร้าง องค์กรและระบบงาน ความหลากหลายทางด้านแรงงาน ความรู้ความสามารถของฝ่ายบริหาร การวิจัยและพัฒนาเครื่องจักรอุปกรณ์ และชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น ประโยชน์ของการวางแผนมี ดังนี้

1.1.1 ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและพนักงานแยกได้เป็น 2 อย่างคือ ควรเน้นอะไรและควรยืดหยุ่นอย่างไร (Focus and Flexible) ทั้งสองอย่างจะช่วยสร้างอำนาจในการแข่งขันขององค์กร ควรเน้นอะไรนั้นทำให้องค์กรรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะดีที่สุดต่อลูกค้าและควรให้บริหารแก่ลูกค้าอย่างไร ในประเด็นของผู้ปฏิบัติงานก็รู้ว่าควรทำอะไร และทำอย่างไรจึงบรรลุเป้าหมายขององค์กร ควรยืดหยุ่นอย่างไรก็จะทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถเตรียมรับมือให้เข้ากับอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น ในส่วนของพนักงานก็ทำให้รู้ว่าควรปรับตัวอย่างไรให้เข้ากับ โอกาสและอุปสรรคที่กำลังจะเกิดขึ้น

1.1.2 ปรับปรุงการประสานงานให้ดีขึ้น ในองค์กรย่อมประกอบด้วยระบบย่อยและกลุ่ม (Subsystem and Group) หลายระบบและหลายกลุ่ม แต่ละระบบแต่ละกลุ่มต่างมีเป้าหมายของตัวเองและต่างทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตัวเองทั้งนั้น การที่จะไม่ให้ระบบย่อยและกลุ่มต่าง ๆ ขัดแย้งกันก็ต้องอาศัยการวางแผนที่ดี การวางแผนได้จัดแยกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ ของระบบย่อยและกลุ่มคนออกมาเป็นลำดับขั้นของวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายลดหลั่นกันลงมาตั้งแต่สูงสุด ไปจนถึงต่ำสุด แต่ละเป้าหมายต่าง ๆ ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นของระบบใดกลุ่มใดและต้องอาศัยหน้าที่หรือกิจกรรมอย่างของแต่ละระบบและแต่ละกลุ่มจึงบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ เมื่อมีการวางแผนอย่างดีกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละระบบและแต่ละกลุ่มจะสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม โดยเป้าหมายในระดับสูงเป็นเสมือนจุดหมายปลายทาง และเป้าหมายในแต่ละระดับล่างเป็นเสมือนวิธีการ

1.1.3 ปรับปรุงการควบคุมให้ดีขึ้น กิจกรรมของการควบคุมก็คือ การวัดผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การวางแผนจะช่วยให้การควบคุมมีประสิทธิภาพเพราะการวางแผนจะต้องกำหนดเป้าหมายขึ้นมาก่อน นั่นก็คือ มาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานหรือกำหนดว่าจะต้องทำอะไร ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานก็ต้องแก้ไขที่การปฏิบัติงานและมาตรฐานที่ใช้วัดหรือระบบการควบคุมใหม่ ดังนั้น การวางแผนกับการควบคุมจะต้องทำหน้าที่กันอย่างใกล้ชิดในฐานะที่เป็นกระบวนการ

บริหาร หากไม่มีระบบการควบคุมที่ดี การวางแผนก็ขาดการติดตามว่างานบรรลุเป้าหมายหรือไม่ หากไม่มีระบบการวางแผนที่ดี การควบคุมก็ขาดการวัดผลงานว่า ได้มีการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ ดังนั้น จึงมีเทคนิคการบริหารงานอีกอย่างหนึ่งที่เชื่อมต่อการวางแผนและการควบคุมเข้าด้วยกันคือ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

1.1.4 ปรับปรุงการบริหารเวลาให้ดีขึ้น คนส่วนใหญ่จะประสบกับความยากลำบากในการใช้เวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำวิธีบริหารเวลาอย่างง่าย ๆ ก็คือ การกำหนดตารางเวลาไว้ในสมุดบันทึกหรือในปฏิทินเพื่อเตือนความจำว่าวันไหนจะต้องทำอะไร แต่ก็มีเหตุการณ์เกิดขึ้นบ่อย ๆ ที่ผู้บริหารใช้เวลาไปกับกิจกรรมหนึ่งมากเกินไปและในอีกกิจกรรมหนึ่งน้อยเกินไป หรือลืมทำกิจกรรมบางอย่าง ก็มีตารางแผนที่ทำให้การใช้เวลาดีกว่าการไม่วางแผนมีการสมดุลของการใช้เวลามากขึ้นและการสูญเสียเวลาก็ลดลง

1.2 กระบวนการวางแผน

ได้จัดทำขึ้นอย่างมีเป้าหมาย มีทิศทางชัดเจน ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ขณะเดียวกันจะสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนจะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าแต่ละหน่วยงานและแต่ละคนจะต้องทำอะไรบ้างและทำอะไรให้สอดคล้องกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และขณะเดียวกันจะระบุไว้ด้วยว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในอนาคตจะต้องปรับแผนอย่างไร เพราะว่าการวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันถึงการกระทำในอนาคต ดังนั้น ขั้นตอนการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ขั้นตอนการวางแผนจึงคล้ายกับขั้นตอนการตัดสินใจซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1.2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ ได้แก่ การหาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้ และการสรุปผลเกี่ยวกับข้อมูลทั้งหมด สำหรับนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดเป็นแผนขึ้นมา การวิเคราะห์จะต้องรวมถึงสถานการณ์ในอดีตสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและรวมถึงการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์สถานการณ์จะต้องแยกเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น ระบบงาน ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เงินทุน ทรัพยากรการบริหาร เครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีอยู่และอื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงข้อดีข้อเสียที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่องค์กรควบคุมไม่ได้ เช่น พฤติกรรมของผู้บริโภค วิธีการของกลุ่มแข่งขัน สภาพทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น การวิเคราะห์สถานการณ์จะทำให้รู้ว่าปัจจัยภายในองค์กรนั้นมีสิ่งใดที่ได้อยู่แล้วจะส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น สิ่งใด

ที่เป็นข้อเสียจะได้แก้ไขและปรับเปลี่ยนใหม่ ส่วนปัจจัยภายนอกทำให้รู้ว่าวางแผนอย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือหาว่าปัจจัยภายนอกดังกล่าวนี้กระทบต่อการวางแผนอย่างไร

1.2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน ผู้ทำแผนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลาย ๆ วัตถุประสงค์และกำหนดแผนไว้หลาย ๆ แผน ขั้นตอนนี้ต้องอาศัยความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรหลาย ๆ คน ไม่ว่าจะในระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติ และใช้เวลามากกว่าจะได้วัตถุประสงค์และแผน วัตถุประสงค์ของแผนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะเป็นเสมือนจุดหมายปลายทางที่จะไปถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ก็จะต้องชัดเจน แน่นอน เฉพาะเจาะจง ค่อนข้างสูงและสามารถทำได้จริง ขณะเดียวกันจะต้องกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น สอดคล้องกับระบบงานและหน่วยงาน ส่วนแผนก็คือ การกระทำหรือวิธีการที่ผู้บริหารตั้งใจที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดจะต้องกำหนดไว้หลาย ๆ แผนแต่ละแผนจะทำให้ได้ตามเป้าหมายอย่างไร จะใช้ทรัพยากรอย่างไร มีอุปสรรคต้องแก้ไขอย่างไร

1.2.3 การประเมินวัตถุประสงค์และแผน การประเมินก็คือ การหาคูณค่าของวัตถุประสงค์แต่ละอย่างและแผนแต่ละแผน แต่ละวัตถุประสงค์และแต่ละแผนย่อมมีทั้งผลดีผลเสีย หากสามารถรู้ข้อดีข้อเสียอย่างชัดเจนก็ย่อมไม่มีปัญหาในการตัดสินใจเลือก แต่ถ้าไม่ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และแผน การประเมินอาจทำในรูปของกรรมการหรือทีมพิเศษที่จัดตั้งเป็นการเฉพาะที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ กัน

1.2.4 การเลือกวัตถุประสงค์และแผน หากในขั้นการประเมินได้ดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสม การเลือกก็ไม่ยากเพราะมีข้อมูลต่าง ๆ พร้อมอยู่แล้ว แต่ถ้าขั้นการประเมินไม่ชัดเจนก็อาจยากที่จะตัดสินใจเลือกทางใดทางเลือกหนึ่ง ตามปกติการเลือกแผนใดแผนหนึ่งมักจะอาศัยประสบการณ์เป็นสำคัญ แต่ก็ต้องระมัดระวังว่าดุลพินิจโดยอาศัยประสบการณ์อย่างเดียวไม่พอ การตัดสินใจเลือกจะต้องกำหนดมาตรการว่าจะใช้วิธีใดระหว่างแผนที่ดีที่สุด หรือแผนที่เหมาะสมที่สุดทั้งนี้แล้วแต่ข้อมูลที่มี

1.2.5 การนำไปใช้ เมื่อเลือกวัตถุประสงค์และแผนแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำไปใช้ การเลือกแผนที่ดีที่สุด อาจไม่ได้ประโยชน์เลยถ้าการนำไปใช้ไม่เหมาะสม สิ่งสำคัญคือ ผู้ใช้แผนจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนและต้องมีทรัพยากรอย่างเพียงพอและขณะเดียวกัน

ทุกบุคลากรควรมีส่วนร่วมในการวางแผนตั้งแต่ต้น การนำแผนไปใช้จริงจะประสบผลตามต้องการ

1.2.6 การตรวจสอบและควบคุม การนำแผนไปใช้จริงจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมีกระบวนการที่แน่นอน และเกิดขึ้นเป็นประจำหากไม่มีการตรวจสอบและควบคุมผลงานที่เกิดขึ้นจริงอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การตรวจสอบและควบคุมทำให้รู้ว่าจะต้องมีการแก้ไขอะไรบ้าง หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร หากสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดคะเนล่วงหน้า

สรุปได้ว่า การวางแผนคือ กระบวนการในการกำหนดการกระทำขึ้นล่วงหน้า ตามสภาพที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานในอนาคตเป็นไปโดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพที่สุด และในแผนงานนั้น ๆ จะต้องสามารถดัดแปลงแก้ไขได้ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอจากการศึกษาผู้วิจัย ได้นำแนวคิดดังกล่าวจัดทำเป็นตัวแปรกลุ่มที่ 1 เพื่อศึกษาการวางแผนมีบทบาทในการบริหารงานขององค์กรอย่างไร และสามารถทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามแผนได้เป็นอย่างดี

2. การจัดองค์การ (Organizing)

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) การสร้างขอบเขตของงานและความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ (Delineate Relationships) และการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ (Create Position Descriptions) ตลอดจนการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานมีความประสานสอดคล้องบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2548 : 220) ได้ให้ความหมายการจัดการองค์การไว้ว่า การจัดการองค์การ หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามผลตามแผนงานที่วางเอาไว้ หน้าที่การ จัดองค์การนี้เป็นหน้าที่ที่ต่อเนื่องจากขั้นของการใช้ความสามารถ ในด้านคิดวางแผนจนเสร็จสิ้นเป็นแผนงานต่าง ๆ กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้กำหนดแผนงานเอาไว้เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเตรียมการให้มีสื่อ หรือมีแนวทางที่จะช่วยให้มีการทำงานตามแผนนั้น ๆ ให้ลุล่วงไปได้

มานพ สวามิชัย (2548 : 54) ได้ให้ความหมายการจัดการองค์การไว้ว่า การจัดการองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบและระบบของงานของบุคลากร และของทรัพยากรต่าง ๆ ดังกล่าวนี เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่าง

มีระบบซึ่งนำไปสู่การบรรลุผลเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สมคิด บางโม (2548 : 94) ได้ให้ความหมายการจัดการองค์การไว้ว่า การจัดการองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การพร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์การย่อยอื่น ๆ ไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ศูนย์พัฒนาข้อมูล (2556) การจัดการองค์การ หมายถึง การรวมของคนและเป็นที่รวมของต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การทำงานกันทำ และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด

วิชัย นาคสิงห์ (2559 : 3) กระบวนการกิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่อื่นที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งสภาวะที่จะเอื้ออำนวยต่อบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล

Mooney and Reiley(1939 : 1 - 4) ได้ให้ความหมายการจัดการองค์การไว้ว่า การจัดการองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์เพื่อทำงานให้สำเร็จร่วมกับการจัดการองค์การจึงเป็นการจัดหน้าที่การงานให้ประสานสัมพันธ์กัน

Fippo(1979 : 129) ได้ให้ความหมายการจัดการองค์การไว้ว่า การจัดการองค์การ หมายถึง กระบวนการจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ (ตัวบุคคลและกลุ่มย่อยต่าง ๆ) เพื่อให้ได้ในที่สุดส่วนต่าง ๆ เหล่านี้สามารถสัมพันธ์และรวมกันเข้าเป็นหน่วยที่มีประสิทธิภาพสามารถทำงานมุ่งสู่เป้าหมายร่วมจนสำเร็จผลลงได้

การจัดองค์การเป็นงานที่ดำเนินมาต่อเนื่องจากการวางแผน เป็นความพยายามที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของโครงสร้างองค์การที่จะช่วยให้แผนที่ได้จัดไว้ประสบความสำเร็จ การจัดองค์การเป็นความพยายามที่ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างขององค์การที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนที่จัดทำขึ้นไปสู่การสัมฤทธิ์ผลที่ปรารถนา หากสามารถการจัดองค์การได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะขององค์การ นอกจากทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้ประหยัดและคุ้มค่า เพราะไม่เกิดปัญหาความซ้ำซ้อนและความล่าช้า แล้วยังทำให้องค์การสามารถพัฒนาและเจริญเติบโตต่อไป อันเกิดมาจากการที่สมาชิกร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. การสั่งการ (Directing)

การสั่งการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ทั้งนี้ การสั่งการจะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบังคับบัญชาบุคลากรซึ่งการสั่งการเป็นภารกิจโดยตรงของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้การสั่งการจะเกิดประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไรขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างเช่นความเชี่ยวชาญความรู้ความเชี่ยวชาญในการสั่งการด้วยเหตุนี้ศิลปะการโน้มน้าวจิตใจให้เชื่อฟังและถือปฏิบัติตามคำสั่งการของผู้บริหารจึงเป็นสาระสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาระดับก่อนที่จะสั่งการ (มานพ สวามิชัย. 2548 : 62)

3.1 องค์ประกอบของการสั่งการ

มีลักษณะเป็นกระบวนการสองทาง (Two - Way Process) ในการโต้ตอบระหว่างผู้ออกคำสั่งและผู้รับคำสั่งให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเปิดโอกาสให้ซักถามและอธิบายข้อสงสัยต่าง ๆ การใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้รับคำสั่งผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง องค์ประกอบของการสั่งการมีข้อควรคำนึง 3 ประการคือ

3.1.1 ผู้ออกคำสั่งได้แก่ผู้บังคับบัญชา, ผู้บริหาร, หัวหน้างานเป็นผู้มีอำนาจและอำนาจหน้าที่ในการออกคำสั่ง

3.1.2 ผู้รับคำสั่งหมายถึงผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้รับฟังคำสั่งมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลงานตามที่ต้องการ

3.1.3 การติดต่อสื่อสารเป็นการสื่อสารในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ออกคำสั่งและผู้รับคำสั่ง

3.2 รูปแบบวิธีการสั่งการ

การใช้อิทธิพลแห่งอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชากับสิ่งจูงใจในการสอนงานให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติตามคำแนะนำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานนอกจากนี้การสั่งงานยังหมายความรวมถึงการใช้อำนาจแต่งตั้งคณะทำงานประสานงานเพื่อสร้างความเข้าใจและลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยโดยวิธีการสั่งการของผู้บริหารมี 4 วิธีการ ดังนี้

3.2.1 การสั่งงานตามอำนาจหน้าที่วิธีการสั่งงานแบบนี้เป็นการสั่งการแบบบังคับให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่งการทั้งนี้เป็นการเน้นย้ำความสำคัญของผู้บังคับบัญชามากกว่าความเต็มใจของผู้รับคำสั่งการสั่งการตามรูปแบบนี้เหมาะสมอย่างยิ่งกับงานที่ต้องการผลสัมฤทธิ์ที่รวดเร็วมีเวลาจำกัดคำนึงถึงผลสำเร็จของงานมากกว่าการยอมรับฟังคำสั่งการ

3.2.2 การสั่งงานแบบขอร้องให้ปฏิบัติวิธีการสั่งงานแบบนี้ผู้นำหรือผู้สั่งการ มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับตัวผู้รับคำสั่งมากกว่าการให้ความสำคัญกับงานและเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อผู้รับคำสั่งเพราะเป็นลักษณะการสั่งการที่ไม่เป็นการบีบบังคับผู้รับคำสั่งจึง ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจไม่รู้สึกลำบากอีกทั้งมีเจตคติที่ดีต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายการ สั่งการแบบนี้โดยทั่วไปใช้ในกรณีงานที่ไม่มีความเร่งรีบให้แล้วเสร็จ

3.2.3 การสั่งงานแบบให้คำแนะนำวิธีการสั่งงานแบบนี้เป็นวิธีการสอนงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนี้ผู้บริหารจะพยายามให้ผู้รับการสั่งการเกิดแนวคิดหรือฝึกคิดแก้ปัญหา รู้จัก วางแผนในวิธีปฏิบัติงานด้วยตนเองโดยทั่วไปใช้วิธีการสั่งการแบบนี้กับภารกิจที่ไม่เร่งด่วน

3.2.4 การสั่งงานแบบอาสาสมัครในการปฏิบัติเป็นการสั่งการที่ผู้บริหารให้ ให้ความสำคัญกับผู้รับคำสั่งมากกว่าตนเองเป็นกรยุทธที่มุ่งให้ผู้รับคำสั่งเกิดการยอมรับงานที่ ตนเองปฏิบัติและอาสาสมัครทำงานด้วยความเต็มใจแม้ว่าบางครั้งจะเป็นภารกิจที่อยู่นอกกรอบ ภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ก็ตามวิธีการสั่งการแบบนี้ต้องใช้เทคนิคการจูงใจเป็นหลักอีกทั้ง ผู้บริหารวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของจำนวนผู้ที่อาสาเข้ามารับภารกิจนี้ด้วยว่ามีจำนวนมาก หรือไม่

สรุปได้ว่า การสั่งงานคือ การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมอบหมายงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ พร้อมทั้งแนะนำวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การ สั่งงานนี้มีความหมายรวมทั้งการขอร้องให้ทำการออกคำสั่ง และการให้คำแนะนำ การสั่งงาน เป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำกับใคร ทำที่ไหนและทำ เมื่อใดจากการศึกษาผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวจัดทำเป็นตัวแปรกลุ่มที่ 1 พิจารณาเกี่ยวข้องกับ เรื่องจิตวิทยาทางการบริหารทักษะทางการสื่อสารของผู้บริหารในการใช้ความสามารถในการ ชักจูงบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติงานให้ดีที่สุด

4. การควบคุม (Controlling)

เป็นกิจกรรมที่เกิดจากความมุ่งหมาย ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดให้ หากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็จะได้ทราบปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง ได้ ซึ่งถ้าแบ่งงาน เป็นขั้นตอน จะสะดวกที่จะแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นแต่ต้นมือ ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547 : 253) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า วิธีการ หรือกระบวนการตรวจตรา เพื่อตรวจตราแผนงานและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ว่ามีการ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่ระบุไว้หรือไม่ อย่างไร และ

หากมีการคลาดเคลื่อนก็ดำเนินการปรับเปลี่ยนแก้ไขเพื่อให้เป้าหมายเป็นไปในทิศทางที่มุ่งสู่ภารกิจหลักขององค์การที่ตั้งไว้

มานพ สวามิชัย (2548 : 183) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า การควบคุม มีความหมายไม่ใช่ว่าหมายความว่า เป็นการตรวจตราดูแลปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการคอยดูแลให้คำแนะนำช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการก่อให้เกิดการประสานงานกันในหน่วยงาน และการควบคุมจะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันไปเป็นประจำ

Fayol (1965 : 142) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า เป็นการตรวจสอบว่าทุกอย่างดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน แผนคำสั่งและหลักการที่กำหนดไว้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของการควบคุมก็เพื่อหาข้อบกพร่องเพื่อแก้ไข และป้องกันมิให้ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ หน้าที่ของการควบคุมนั้นเกี่ยวข้องกับทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร เงิน สิ่งของ และการดำเนินการ

Jerome (1972 : 33) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า การควบคุม หมายถึง การที่นักบริหารใช้ความสามารถทางการบริหารของตนในการตรวจตราดูว่าภาระหน้าที่ที่ตนมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัตินั้นดำเนินไปถูกต้องตามกรรมวิธีหรือไม่ ผลการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด และจะหาอย่างไรจึงจะทำให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Dessler, Gary (2004 : 366) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า เป็นการกระทำเพื่อให้มั่นใจว่า แผนงานที่วางไว้แล้ว มีการดำเนินการอย่างถูกต้อง และถ้าจำเป็นต้องมีการปรับปรุงทบทวนแผนงานนั้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Robbins and Coulter (2005 : 229) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของกิจกรรมเพื่อให้ได้ข้อสรุปของแต่ละหน่วยงาน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนหาทางแก้ไขความเบี่ยงเบนก่อนที่สิ่งนั้นจะเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การควบคุมเป็นการบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ การควบคุมเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีลักษณะเป็นกระบวนการกำกับติดตามให้กิจกรรมและผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานไปอย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนด กระบวนการในการควบคุม จะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

4.1 การกำหนดมาตรฐาน

ในการควบคุมจะต้องมีการกำหนดมาตรฐาน (Standard) ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับให้งานเดินไปสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้ มาตรฐานที่สำคัญจะมี 4 ประการ คือ มาตรฐานด้านปริมาณ (Quantity) มาตรฐานด้านคุณภาพ (Quality) มาตรฐานด้านเวลา (Time) และ มาตรฐานด้านต้นทุน (Cost)

4.2 การวัดประเมินผลงาน

ผู้บริหารจะทราบผลการปฏิบัติงานได้จาก การสังเกตการณ์ด้วยตนเอง จากรายงานในรูปแบบสถิติ หรือการรายงานด้วยวาจา จากการประชุม ปรีกษาหารือทั้งที่เป็นกลุ่ม หรือรายงานเป็นรายบุคคล หรือจากรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นการนำผลการปฏิบัติมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ว่าผลงานที่เกิดขึ้นบรรลุตาม มาตรฐานที่ต้องการหรือไม่ เมื่อมีการวัดเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่า มีข้อผิดพลาดที่ทำให้งานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน จะต้องดำเนินการแก้ไขด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เช่นการฝึกอบรม การซ่อมแซมเครื่องจักร การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

สรุปได้ว่า การควบคุมเป็นวิธีการและกลไกที่ใช้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานดำเนินตามวัตถุประสงค์ แผนและมาตรฐานขององค์กรเป็นขั้นตอนที่จะทำให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างปฏิบัติจริงเมื่อเทียบกับมาตรฐาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะพิจารณาว่ามีความแตกต่างหรือไม่ หากมีความแตกต่างมาก ผู้บริหารต้องหาสาเหตุและทำการแก้ไขต่อไป จากการศึกษาผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวจัดทำเป็นตัวแปรกลุ่มที่ 1 ซึ่งข้อมูลที่ได้ผู้บริหารสามารถนำมาพัฒนาทักษะและแนวคิดทางการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป และอาจพัฒนาไปสู่แนวคิดและเทคนิคการจัดการใหม่ ๆ ได้ต่อไป

บริบทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1. ประวัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามตั้งอยู่เลขที่ 80 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่ 454 ไร่ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามศูนย์หนองโน ตั้งอยู่ที่บ้านหนองโน หมู่ 1, หมู่ 5 และบ้านกุดแคน หมู่ 6 ตำบลหนองโน (โคกก่อ) อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่ 1,050 ไร่ 3 งาน 32 ตารางวา เป็นที่ตั้งของคณะเทคโนโลยี การเกษตร และโครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ได้มีการพัฒนาเป็นลำดับ ดังนี้

พ.ศ. 2468 ตั้งเป็น “โรงเรียนประถมกสิกรรม”ขึ้นที่บริเวณวิทยาลัยเทคนิค มหาสารคามในปัจจุบัน

พ.ศ. 2470 ได้ย้ายไปตั้งที่โคกอีด้อย อยู่ห่างจากตัวเมืองมหาสารคามไปทางทิศ ตะวันตก ประมาณ 4 กิโลเมตร ซึ่งเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามในปัจจุบัน

พ.ศ. 2473 เปลี่ยนฐานะเป็น โรงเรียนประถมวิสามัญและฝึกหัดครูกสิกรรมขั้นต่ำ

พ.ศ. 2474 ได้ยุบเลิกแผนกฝึกหัดครูกสิกรรมขั้นต่ำเหลืออยู่เฉพาะโรงเรียน ประถมวิสามัญ

พ.ศ. 2481 ยกฐานะเป็น โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัดมหาสารคาม

พ.ศ. 2498 เปลี่ยนฐานะเป็น โรงเรียนฝึกหัดครูมหาสารคาม

พ.ศ. 2505 ได้ยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูมหาสารคาม

พ.ศ. 2519 จัดระบบงานใหม่ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู และ พ.ศ. 2518 มีผลให้วิทยาลัยครูมหาสารคามเป็นสถาบันอุดมศึกษา

พ.ศ. 2535 (14 กุมภาพันธ์) วิทยาลัยครูทุกแห่งได้รับพระราชทานนามว่า “สถาบันราชภัฏ” ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “Rajabhat Institute” และต่อท้ายด้วยชื่อเดิมหรือชื่อ จังหวัด แปลว่า “คนของพระราชฯ”

พ.ศ. 2538 (25 มกราคม) ยกฐานะเป็นสถาบันราชภัฏมหาสารคาม และ ดำเนินงานตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 และวันที่ 6 มีนาคม 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯทรงพระกรุณาโปรดเกล้าพระราชทานพระราชลัญจกรประจำ พระองค์ ให้เป็นตราสัญลักษณ์ประจำสถาบันราชภัฏ

พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งส่งผลให้สถาบันราชภัฏมหาสารคาม เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 จนถึงปัจจุบัน

2. ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.1 สถานภาพปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมีเป้าหมายหลักที่จะผลิตบัณฑิต เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ เป้าประสงค์ : มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ 1 : พัฒนาระบบการบริหารที่มีธรรมาภิบาล กลยุทธ์ 2 : พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป โดยมีหน่วยงานบริหารจัดการในสังกัด ดังนี้

- 2.1.1 สถาบันวิจัยและพัฒนา
- 2.1.2 สำนักบริการวิชาการ
- 2.1.3 ศูนย์คอมพิวเตอร์
- 2.1.4 สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ
- 2.1.5 สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.1.6 สำนักวิเทศสัมพันธ์และการศึกษานานาชาติ
- 2.1.7 สำนักศิลปะและวัฒนธรรม
- 2.1.8 สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
- 2.1.9 สำนักงานสภาคณาจารย์และข้าราชการ
- 2.1.10 สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 2.1.11 หน่วยงานตรวจสอบภายใน
- 2.1.12 ศูนย์การศึกษาพิเศษ
- 2.1.13 หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ (UBI)
- 2.1.14 ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพสวนวรุณ
- 2.1.15 สำนักงานสภาวิชาการมหาวิทยาลัย
- 2.1.16 คณะครุศาสตร์
- 2.1.17 คณะเทคโนโลยีการเกษตร
- 2.1.18 คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.1.19 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

2.1.20 คณะวิทยาการจัดการ

2.1.21 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2.1.22 คณะนิติศาสตร์

2.1.23 คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

2.1.24 บัณฑิตวิทยาลัย

2.1.25 สำนักงานอธิการบดี

1) กองกลาง

2) กองคลัง

3) กองบริหารงานบุคคล

4) กองนโยบายและแผน

5) กองพัฒนานักศึกษา

2.2 วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / วัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.2.1 วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและภูมิภาค เป็นคลังปัญญา และที่พึ่งของสังคม ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง”

2.2.2 พันธกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้บัญญัติภารกิจ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไว้ ดังนี้

1) แสวงหาความจริงเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทยมีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพ สอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศไทย

3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจ ในอัตลักษณ์ ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและ นักการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถใน

การบริหารงานพัฒนาชุมชน และท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6) ประสานให้เกิดการมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้เหมาะสมกับการเรียนการสอน การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทาง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

9) จัดระบบบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพได้มาตรฐาน

2.3 วัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.3.1 เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ มีความรู้ความสามารถและทักษะในระดับมาตรฐานสากล รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างมีเหตุผล และส่งเสริมสนับสนุนการขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ผู้พิการ ผู้มีความสามารถพิเศษ บุคลากรประจำการ และประชาชนทั่วไป

2.3.2 เพื่อผลิตผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในการพัฒนาท้องถิ่นและภูมิภาค เพื่อนำไปสู่การแข่งขันของประเทศได้อย่างยั่งยืน

2.3.3 เพื่อเป็นคลังปัญญาของสังคม เพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมให้เข้มแข็งบนพื้นฐานความรู้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง และยกระดับการให้บริการวิชาการเพื่อก้าวสู่การเป็นคลังปัญญาของสังคม

2.3.4 เพื่อทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีไทย และท้องถิ่นอีสาน โดยการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นและอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

2.3.5 เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพทางวิชาการและงานวิจัยร่วมกับสถาบันวิชาการต่างประเทศในภูมิภาคอาเซียนเอเชีย และนานาชาติ

2.3.6 เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล และสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่าง ยั่งยืนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

2.4 เป้าประสงค์แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำหนดไว้ ดังนี้

2.4.1 บัณฑิตของมหาวิทยาลัยมีคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ได้รับการยอมรับจากสังคมและมีมาตรฐานระดับสากล

2.4.2 สร้างโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ที่หลากหลาย

2.4.3 มีงานวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อสังคมและสอดคล้องกับการพัฒนาท้องถิ่นและภูมิภาค เพื่อนำไปสู่การแข่งขันของประเทศได้อย่างยั่งยืน

2.4.4 เป็นคลังปัญญาของสังคม เพื่อพัฒนาชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ อย่างยั่งยืน ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

2.4.5 สืบสานและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้และข้อมูลทางด้านศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

2.4.6 มหาวิทยาลัยเป็นแบบอย่างในการจัดการสภาพภูมิทัศน์และ สิ่งแวดล้อม (Green and Clean Environment)

2.4.7 มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล

2.4.8 มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล

3. นโยบายของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.1 ส่งเสริม สนับสนุนการสืบสานและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การในการอยู่ร่วมกัน แบบกัลยาณมิตรของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

3.2 สนับสนุนและกำกับการบริหารจัดการทั่วไปของมหาวิทยาลัยในอำนาจและ หน้าที่ตามมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

3.3 ส่งเสริม สนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำตามมาตรฐานสากล โดยยึดหลัก ธรรมาภิบาล ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องและ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศและนานาชาติ

3.4 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดทำแผน และการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยตาม พันธกิจทุกด้าน เพื่อให้บรรลุผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.5 ส่งเสริม สนับสนุนให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว

3.6 ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยในการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและพัฒนาท้องถิ่น

3.7 ส่งเสริม สนับสนุนการผลิตบัณฑิต และพัฒนาครู ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ

3.8 ส่งเสริมการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร รวมทั้งระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

4. ข้อมูลพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตารางที่ 2 จำนวนพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่	ชื่อหน่วยงาน	ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารที่ไม่ใช่ข้าราชการ	ข้าราชการ	พนักงาน-งบแผ่นดิน	พนักงาน-งบรายได้	พนักงานราชการ	ลูกจ้างประจำ
1	อธิการบดี/รองอธิการบดี	1					
2	สำนักงานอธิการบดี		1				
3	กองกลาง		2	6	62	4	9
4	กองบริหารงานบุคคล		1	9	1		
5	กองคลัง		2	9	16	1	
6	กองพัฒนานักศึกษา			5	13	2	
7	กองนโยบายและแผน		1	6	1	1	
8	หน่วยตรวจสอบภายใน			1	1	1	
9	สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ			1	4		
10	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย			1	1	2	
11	สถาบันวิจัยและพัฒนา			2	2		
12	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ		1	7	12	1	3
13	สำนักศิลปะและวัฒนธรรม			1	3		1
14	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน		1	4	5	3	2
15	สำนักบริการวิชาการ				4		
16	สำนักวิเทศสัมพันธ์และจัดการศึกษานานาชาติ	1		1	2	2	
17	สำนักงานสภาคณาจารย์-ข้าราชการ				1		

ที่	ชื่อหน่วยงาน	ผู้ดำรงตำแหน่ง บริหารที่ไม่ใช่ ข้าราชการ	ข้าราชการ	พนักงาน- งบแผ่นดิน	พนักงาน- งบรายได้	พนักงาน ราชการ	ลูกจ้างประจำ
18	คณะวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	1	1	6	19	6	1
19	คณะครุศาสตร์		1	6	15	2	
20	คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์	1		5	12	1	
21	คณะวิทยาการจัดการ		1	5	5	1	
22	คณะ เทคโนโลยีการเกษตร		1	2	15	1	1
23	คณะเทคโนโลยี สารสนเทศ			1	4		
24	คณะนิติศาสตร์			2	4	1	
25	คณะรัฐศาสตร์และรัฐ ประศาสนศาสตร์				9		
26	ศูนย์การศึกษาพิเศษ				9	6	
27	ศูนย์คอมพิวเตอร์			1	8	2	
28	ศูนย์พัฒนาพื้นที่ดินเค็ม หนองบ่อ				1		
29	บัณฑิตวิทยาลัย	1		2	5	1	
30	ศูนย์ฝึกประสบการณ์ วิชาชีพธุรกิจโรงแรมสวน วรม				8		
31	โรงเรียนสาธิต	1			17	6	
32	สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม				3		
33	ศูนย์ J-Bac				3		
34	โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราช ภัฏมหาสารคาม				2		
35	โครงการศูนย์ทางไกลเพื่อ				2		
36	พัฒนาการศึกษา หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ (U.B.I)				3		
โดยรวม		7	13	83	272	44	17

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้มีผู้ทำการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

จิรพันธ์ บรรจงภาค (2547 : 99) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 68.8 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 79.4 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 70.2 มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-3 ปี ร้อยละ 48.9 และมีอัตราเงินเดือน 6,000 - 7,000 บาท ร้อยละ 56.7 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยแรงจูงใจภายในมากเป็นอันดับที่ 1 โดยเฉพาะ พบว่า แรงจูงใจระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ส่วนแรงจูงใจภายนอกมากเป็นอันดับที่ 2 โดยเฉพาะ พบว่า แรงจูงใจระดับมากเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจทำงาน เพราะมีความสุขที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดี และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

เจษฎา ณ ระนอง (2549 : 121) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สาย ข และสาย ค. และพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการ ในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า สภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบที่จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส อายุจริงในปัจจุบัน อายุการทำงาน คณะที่สังกัด สายงาน ระดับตำแหน่ง ลักษณะตำแหน่งงาน และเงินเดือน พบว่า มีขวัญกำลังใจที่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการสาย ข. และสาย ค. และพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ ตัวผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา การบริหารงานภายในองค์กร การให้บริการหรือสวัสดิการขององค์กร และอื่น อาทิเช่น การประเมินผลงานหรือการพิจารณาความดีความชอบ การขาดความสามัคคีในหมู่ การขาดแคลนเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การขาดการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงาน การเตรียมตัวของบุคลากรเมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ

สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี (2550 : 112) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม อยู่ในระดับปานกลาง 10 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 10 ข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รองลงมาคือ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา และเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือนต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิชชาภัสส์ ธนัญจุฑานนท์ (2556 : 106) ได้ศึกษา การสร้างแบบวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการศึกษาพบว่า แบบวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.93 รองลงมา ด้านการบริหารงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงานด้านค่าตอบแทน / ความมั่นคง ด้านสภาพการทำงาน ด้านการยกย่อง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสำเร็จ และด้านความรับผิดชอบมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.91, 0.86, 0.84, 0.81, 0.79, 0.76, 0.70 และ 0.40 ตามลำดับ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีกลุ่มงานต่างกันมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสำเร็จ ด้านการยกย่อง ด้านสภาพการทำงาน ด้านการบริหารงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ความก้าวหน้า ด้านค่าตอบแทน/ความมั่นคง และด้านนโยบายขององค์กรไม่แตกต่างกัน

มณีรัตน์ แสงกล้า (2556 : 91) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ทั้ง 10 ข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ รองลงมา ความสำเร็จของงาน และการปกครองบังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่าพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ให้สำหรับข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

จังหวัดมหาสารคาม โดยมีข้อเสนอแนะของแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าความถี่จากมากไป น้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ด้านความสำเร็จของงาน รองลงมา ด้านการยอมรับนับถือ และด้าน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ชาตรี จักรมารายณ์ (2558 : 102) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน องค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับระดับปานกลาง สำหรับความผูกพัน ต่อองค์กรของบุคลากรสูงที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์กรรองลงมา คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงไว้ ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพในองค์กร ตามลำดับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะ ($Bata = 0.219$) โดยตัว แปรดังกล่าวสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 24.10 ($R^2 = 0.241$) และ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ด้านคุณภาพชีวิตของบุคลากร ต้องการให้มหาวิทยาลัยมีความยุติธรรม และ หลักเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย การ พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีความโปร่งใส ยุติธรรม ควรมีการจัดสรรทุนสำหรับเรียนต่อใน ระดับที่สูงขึ้นด้วยความยุติธรรม ควรมีการเพิ่มสวัสดิการในเรื่องของบ้านพักสำหรับบุคลากร ภายในมหาวิทยาลัยให้เพียงพอต่อบุคลากร และมหาวิทยาลัยควรเปิด โอกาสให้พนักงานสาย สนับสนุนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อสภาคณาจารย์ และข้าราชการด้านความ ผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยควรมีการมอบรางวัลสำหรับบุคลากรที่ทำหน้าที่ ด้วยความขยัน หมั่นเพียร มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยการ ส่งเสริมการทำงาน โดยการใส่ใจในการทำงานของลูกน้องโดยไม่แบ่งชนชั้น ระหว่างสายสอน กับสายสนับสนุน ผู้บังคับบัญชาควรใส่ใจและเข้าใจในการทำงานของลูกน้องด้วยความจริงใจ ซึ่งไม่ใช่หวังแต่ผลประโยชน์ของคนอย่างเดียว และผู้บังคับบัญชามีการระงับระอามณ์ โกรธ และอารมณ์ไม่พอใจที่รุนแรงต่อการทำงานของลูกน้อง ไม่ว่าจะด้วยวาจา หรือกิริยา ท่าทาง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Warner (2001 : 4966 - A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลของความพึงพอใจในการทำงานและข้อผูกมัดขององค์กรต่อความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิสัญญี โดยศึกษาจากพยาบาลวิสัญญี จำนวน 600 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้รับจ้างอิสระมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มลูกจ้างโรงพยาบาลและกลุ่มวิสัญญี จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่า ความเป็นอิสระ การจ่ายเงิน ความต้องการของงาน และนโยบายขององค์กร หรือ ความต้องการที่จะลาออก ระหว่างกลุ่มที่ถูกจ้างด้วยแพทย์วิสัญญี โรงพยาบาล และกลุ่มผู้รับจ้างอิสระมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ได้ใช้วิธีวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เพื่อหาสมการความถดถอยของความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า อายุ รายได้ และจำนวนบุตรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

Herley (2002 : 4466 - B) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ความพึงพอใจในการทำงาน ความกดดัน และพลังในการทำงานของผู้จัดการพยาบาล พบว่า ผู้จัดการพยาบาลมีความพึงพอใจและพลังในการทำงานอยู่ในระดับสูง คะแนนความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพลังในการทำงาน แต่คะแนนไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความกดดันคะแนนความเป็นอิสระและบทบาทการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานซึ่งผู้จัดการในสถาบันที่ใหญ่กว่า ได้รับการศึกษาที่ดีกว่า เงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ประกอบด้วยกันอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ความรับผิดชอบในการให้การพยาบาลผู้ป่วยโดยตรงมีความ ความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและความกดดัน

Stewart (2003 : 3235 - B) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความกดดันในงานต่อความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจของพยาบาลที่อยู่ในหน่วยบริการทางการทหารพบว่า พยาบาลมีระดับความกดดันในการทำงานไม่สูง ตำแหน่ง ยศ อายุ เพศ ประสบการณ์ในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความกดดันในการทำงาน พยาบาลเพศหญิงมีความกดดันมากกว่าเพศชายพยาบาลตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลมีความกดดันมากกว่าช่วงอายุอื่น ๆ พยาบาลที่มีอายุ 22 - 26 ปี มีความกดดันมากกว่าช่วงอายุอื่น ๆ พยาบาลที่มีสังกัดมีความกดดันในการทำงานมากกว่าพยาบาลอื่น ผลการวิจัยโดยรวมพบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจในการทำงานไม่มากและไม่มีความสัมพันธ์กับประเภทของงาน ความตั้งใจในการทำงานในหน่วย

บริการทางการแพทย์ไม่มีความสัมพันธ์กับความกดดันในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานประเภทขององค์กรที่กำหนดให้พยาบาลทำงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยนำมาสู่การสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

สถานะภาพของพนักงานสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. อายุงาน



ตัวแปรตาม

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
สายสนับสนุนมหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วย
องค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

1. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
2. ความพึงพอใจในการทำงาน
3. ความมั่นคงในการทำงาน
4. เงินเดือนและสวัสดิการ
5. สภาพการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 436 คน รายงานประจำปี (2558 : 14)
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 205 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เปรียบเทียบของ (Krejcie and Morgan 1970 : 12) ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้ใช้วิธีการแบบแบ่งชั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 205 คน โดยแบ่งตามประเภทบุคลากร เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม

จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภทบุคลากร = $\frac{\text{จำนวนประเภทบุคลากร} \times 205}{436}$

ตารางที่ 3 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น

ลำดับ	ชื่อหน่วยงาน	ประชาชน	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารที่ไม่ใช่ข้าราชการ	7	5
2	ข้าราชการ	13	7
3	พนักงานงบแผ่นดิน	83	39
4	พนักงานเงินรายได้	272	127
5	พนักงานราชการ	44	20
6	ลูกจ้างประจำ	17	7
รวม		436	205

ที่มา : กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2558 : 15)

เมื่อทำการแบ่งสัดส่วนตัวอย่างจากประเภทบุคลากรแล้ว ผู้ศึกษาทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

รายการ	เพศ		รวม
	ชาย	หญิง	
จำนวนประชากร	225	211	436
สัดส่วนของประชากรแต่ละกลุ่ม	$\frac{225}{436} = 0.516$	$\frac{211}{436} = 0.484$	1.00
จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม	0.516×205 = 105.78 = 106	0.484×205 = 99.22 = 99	205

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุของพนักงานสาย
สนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

รายการ	ต่ำกว่า 30 ปี	31 - 41 ปี	41 - 50 ปี	50 ปีขึ้นไป	รวม
จำนวน	110	181	84	61	436
สัดส่วนของประชากร แต่ละกลุ่ม	$\frac{110}{436} = 0.252$	$\frac{181}{436} = 0.415$	$\frac{84}{436} = 0.192$	$\frac{61}{436} = 0.139$	1.00
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง แต่ละกลุ่ม	0.252×205 = 51.66 = 52	0.415×205 = 85.07 = 85	0.192×205 = 39.36 = 39	0.139×205 = 28.49 = 29	205

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาของพนักงาน
สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

รายการ	ไม่เกิน อนุปริญญา	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม
จำนวน	140	260	30	6	436
สัดส่วนของประชากร แต่ละกลุ่ม	$\frac{140}{436} = 0.321$	$\frac{260}{436} = 0.596$	$\frac{30}{436} = 0.068$	$\frac{6}{436} = 0.013$	1.00
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง แต่ละกลุ่ม	0.321×205 = 65.80 = 66	0.596×205 = 122.18 = 122	0.068×205 = 13.94 = 14	0.013×205 = 2.66 = 3	205

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงานของพนักงาน
สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

รายการ	ต่ำกว่า 3 ปี	4 - 6 ปี	7 - 10 ปี	11 ปีขึ้นไป	รวม
จำนวน	139	101	74	122	436
สัดส่วนของ ประชากร แต่ละกลุ่ม	$\frac{139}{436} = 0.318$	$\frac{101}{436} = 0.231$	$\frac{74}{436} = 0.169$	$\frac{122}{436} = 0.279$	1.00
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง แต่ละกลุ่ม	0.318×205 = 65.19 = 65	0.231×205 = 47.355 = 48	0.169×205 = 34.64 = 35	0.279×205 = 57.19 = 57	205

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ได้แก่ เพศอายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ

5 คะแนน หมายถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึงขวัญกำลังใจอยู่ในในการปฏิบัติงานระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1.1 สร้างแบบสอบถาม โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยต่างๆและเอกสารตำราเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแต่ละด้านของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อกำหนดประเด็นต่างๆแล้วกำหนดเป็นข้อคำถามในการสร้างเครื่องมือเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

1.2 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้านคือ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานด้านความพึงพอใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการและสภาพการทำงาน

1.3 นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อแก้ไขปรับปรุง

2. การหาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาด้านโครงสร้างและเนื้อหา ด้านภาษา และด้านการวัดผล ประเมินผล โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item of Objective Congruence IOC) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2539 : 249) โดยกำหนดค่า ดังนี้

- +1 แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 1 แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ประกอบด้วย

2.1.1 นายอนุชา ลาวงค์ ตำแหน่งบุคลากรปฏิบัติการ กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ระดับการศึกษาปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

2.1.2 อาจารย์วินัย แสงกล้า ตำแหน่งอาจารย์ประจำสาขาวิชาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ระดับการศึกษาปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต (ภาษาไทย) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

2.1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรรณคำ ตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ระดับการศึกษาปริญญาเอก การศึกษาศุภบัณฑิต (วิจัยและประเมินผลการศึกษา) ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ การวิจัย

2.2 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ย IOC ตั้งแต่ 0.67- 1.00 ไปทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงานสายสนับสนุนที่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

2.3 นำแบบสอบถามมาหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายชื่อของแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์อย่างง่าย (Item - Total Correlation) ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.245-0.799

2.4 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยจะนำค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.933

2.5 จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนทุกด้านผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแยกเป็น 1 ประเภท คือ

1. การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการแจกแบบสอบถามพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 205 คน

1.1 ขอนหนังสือรับรองและหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามโดยขอความอนุเคราะห์จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มตัวอย่างในการชี้แจงวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ของการทำการวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างถูกต้องครบถ้วน และรวบรวมข้อมูลตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้นำหลักสถิติมาประกอบการศึกษา ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบเครื่องมือ

1.1 การหาค่า IOC (Index of Congruence)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนรวมของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

1.2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item Total Correlation) ค่าประสิทธิภาพในการจำแนกคุณลักษณะผู้ตอบแบบสอบถามคะแนนสูงกับผู้ตอบแบบสอบถามคะแนนต่ำ (ไพศาลวรคำ. 2555 : 333)

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

r_{xy} แทน ดัชนีอำนาจจำแนก

X แทน คะแนนรายข้อ

Y แทน คะแนนรวมของทุกข้อ

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

1.3 การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ค่าความเชื่อถือ หรือความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าทั้งฉบับโดยพิจารณายอมรับค่าตั้งแต่ 0.75 ขึ้นไป (ไพศาล วรรคิ. 2555 : 291) ตามสูตร ดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_1^2} \right]$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

k แทน จำนวนข้อคำถาม

$\sum s_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ

s_1^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage) มีสูตรการคำนวณ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 101)

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

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) มีสูตรการคำนวณ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 102)

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

เมื่อ \bar{X} แทน คะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) มีสูตรการคำนวณ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 101)

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

เมื่อ	S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	ΣX	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนคน
	X	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม
	X^2	แทน	ผลรวมกำลังสองของคะแนนในกลุ่ม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจตรงกัน ในการแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

N	แทน	จำนวนประชากร
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้เปรียบเทียบใน F-test
SS	แทน	ผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
*	แทน	ระดับทางสถิติที่ระดับ .05
Sig	แทน	ค่านัยสำคัญของสถิติในการทดสอบ

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์จากแบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน โดยวิธีการหาค่าความถี่ แล้วสรุปออกมาเป็นค่าร้อยละ โดยข้อมูลที่ได้สามารถจำแนกได้ตามรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	106	51.70
1.2 หญิง	99	48.30
รวม	205	100
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	52	25.40
2.2 31 - 40 ปี	40	19.50
2.3 41 - 50 ปี	86	42.00
2.4 สูงกว่า 50 ปีขึ้นไป	27	13.20
รวม	205	100
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	66	32.20
3.2 ปริญญาตรี	121	59.00
3.3 ปริญญาโท	13	6.30

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
3.4 ปรินญาเอก	5	2.40
รวม	205	100.00
4. อายุงาน		
4.1 ต่ำกว่า 3 ปี	65	31.70
4.2 4 - 6 ปี	48	23.40
4.3 7 - 10 ปี	35	17.10
4.4 11 ปี ขึ้นไป	57	27.80
รวม	205	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่า พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย 106 คน คิดเป็นร้อยละ 51.70 และเป็นเพศหญิง จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 48.30 ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 รองลงมา อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 25.40 อายุ 31-40 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 19.50 และสูงกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 รองลงมา ต่ำกว่าปริญญาตรี 66 คน คิดเป็นร้อยละ 32.20 ปริญญาโท 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30 และปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40 อายุงานส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 31.70 รองลงมา อายุ 11 ปีขึ้นไป จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 อายุ 4-6 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 23.40 และอายุ 7-10 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 17.10

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเกี่ยวกับระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยใช้วิธีการประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการดำเนินการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 จากแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยข้อมูลที่ได้สามารถจำแนกได้ตามรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวม

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานสายสนับสนุน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ขวัญกำลังใจ
1. ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	3.74	0.96	มาก
2. ด้านความพึงพอใจในการทำงาน	3.73	0.90	มาก
3. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	3.56	0.84	มาก
4. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	3.52	0.87	มาก
5. ด้านสภาพการทำงาน	3.80	0.74	มาก
โดยรวม	3.67	0.56	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า พนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านสภาพการทำงาน ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมา ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.74$) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ($\bar{X} = 3.73$) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ($\bar{X} = 3.56$) และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ($\bar{X} = 3.52$) ตามลำดับ และเมื่อจำแนกข้อมูลระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในแต่ละด้านจะแสดงได้ ดังตารางที่ 10 - 14

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับขวัญ กำลังใจ
1. ท่านได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถและ ผลงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน บุคลากรในหน่วยงานมีสัมพันธ์ภาพอันดี	3.85	1.17	มาก
2. ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องและมีความ			

ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับขวัญ กำลังใจ
เชื่อความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน	3.86	1.22	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติคนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือและศรัทธา	3.75	1.15	มาก
4. เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	3.59	1.23	มาก
5. บุคลากรในหน่วยงานเคารพนับถือซึ่งกันและกันไว้วางใจกัน	3.81	1.25	มาก
6. ผู้บังคับบัญชาดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักประชาธิปไตย	3.72	1.26	มาก
7. ผู้บังคับบัญชาดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักประชาธิปไตย	3.64	1.30	มาก
8. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแนะนำและคอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.66	1.25	มาก
9. มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานเป็นระยะ	3.77	1.22	มาก
รวม	3.74	0.96	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า พนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องและมีความเชื่อความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมา ท่านได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถและผลงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานบุคลากรในหน่วยงานมีสัมพันธ์ภาพอันดี ($\bar{X} = 3.85$) และบุคลากรในหน่วยงานเคารพนับถือซึ่งกันและกันไว้วางใจกัน ($\bar{X} = 3.81$) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามด้านความพึงพอใจในการทำงาน

ด้านความพึงพอใจในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับขวัญกำลังใจ
1. ท่านได้ปฏิบัติงานตามที่ตนเองมีความถนัด	3.99	1.07	มาก
2. การปฏิบัติงานของท่านเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.78	1.22	มาก
3. ท่านมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร	3.61	1.23	มาก
4. การดำเนินการของท่านตามนโยบายเป็นไปตามวัตถุประสงค์	3.59	1.29	มาก
5. ท่านได้รับการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสม่ำเสมอ	3.42	1.34	มาก
6. งานที่ท่านปฏิบัติมักจะประสบความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่และเป็นที่น่าภาคภูมิใจ	3.80	1.24	มาก
7. ผู้บังคับบัญชาสันับสนุนให้ศึกษาต่อหรือเข้ารับการอบรม	3.69	1.30	มาก
8. หลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงาน	3.87	1.22	มาก
9. หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอและทันสมัยสถานที่ปฏิบัติงานมีความกว้างขวางเพียงพอเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	3.70	1.29	มาก
รวม	3.73	0.90	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า พนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือท่านได้ปฏิบัติงานตามที่ตนเองมีความถนัด ($\bar{X} = 3.99$) รองลงมาหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงาน ($\bar{X} = 3.87$)

และงานที่ท่านปฏิบัติมักจะประสบความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่และเป็นที่น่าภาคภูมิใจ
($\bar{X} = 3.80$) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ
พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ด้านความมั่นคงในการทำงาน

ด้านความมั่นคงในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับขวัญ กำลังใจ
1. งานที่ปฏิบัติมีความมั่นคง	3.59	1.34	มาก
2. งานที่ปฏิบัติมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	3.75	1.31	มาก
3. งานที่ปฏิบัติถือว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติและภูมิใจ	4.12	0.94	มาก
4. โอกาสความก้าวหน้าของพนักงานเท่าเทียมกับ ข้าราชการประเภทอื่น	3.28	1.35	ปานกลาง
5. การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนระดับ มีระบบอุปถัมภ์ (ระบบพรรคพวก)	3.31	1.34	ปานกลาง
6. ตำแหน่งที่ท่านครองอยู่สามารถเลื่อนระดับได้ สูงขึ้น	3.48	1.34	ปานกลาง
7. การกำหนดตำแหน่งเพื่อรองรับความก้าวหน้าใน สายงานของพนักงานในแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี	3.50	1.32	มาก
8. มีความเสมอภาคในการพิจารณาแต่งตั้งโอน(ย้าย)	3.44	1.27	ปานกลาง
รวม	3.56	0.84	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า พนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คืองานที่ปฏิบัติถือว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติและภูมิใจ ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมางานที่ปฏิบัติมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.75$) และการกำหนดตำแหน่งเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายงานของพนักงานในแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี ($\bar{X} = 3.50$) อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ย

จากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือตำแหน่งที่ท่านครองอยู่สามารถเลื่อนระดับได้สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.48$) รองลงมา มีความเสมอภาคในการพิจารณาแต่งตั้งโอน (ย้าย) ($\bar{X} = 3.44$) และการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนระดับมีระบบอุปถัมภ์ (ระบบพรรคพวก) ($\bar{X} = 3.31$) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	\bar{X}	S.D.	ระดับขวัญ กำลังใจ
1. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติ ในปัจจุบัน	3.58	1.12	มาก
2. ผู้บริหารมีความเอื้ออาทรต่อความเป็นอยู่ ของพนักงาน	3.79	1.11	มาก
3. หน่วยงานมีเงินประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณี พิเศษ (โบนัส) ประจำปีแก่ผู้ปฏิบัติงาน	3.54	1.25	มาก
4. ให้ทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท	3.35	1.26	มาก
5. มีการส่งเสริมสุขภาพพนักงานเช่นการตรวจ สุขภาพประจำปีกิจกรรมนันทนาการและกายบริหาร	3.57	1.12	มาก
6. เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้รถยนต์ของสำนักงาน ในการเดินทางไปติดต่อราชการ	3.67	1.22	มาก
7. การปฏิบัติงานนอกเวลาได้รับเงินค่าตอบแทน ที่เหมาะสม	3.50	1.29	มาก
8. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานสาย สนับสนุนได้ทัศนศึกษาดูงานเป็นประจำทุกปี	3.45	1.27	ปานกลาง
9. การเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเช่าที่พักมีความเหมาะสมและรวดเร็ว	3.24	1.28	ปานกลาง
รวม	3.52	0.87	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า พนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 8 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือผู้บริหารมีความเอื้ออาทรต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน ($\bar{X} = 3.79$) รองลงมา เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้รถยนต์ของสำนักงานในการเดินทางไปติดต่อราชการ ($\bar{X} = 3.67$) และเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติในปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.58$) ตามลำดับอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานสายสนับสนุนได้ทัศนศึกษาดูงานเป็นประจำทุกปี ($\bar{X} = 3.45$) และการเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลค่าเล่าเรียนบุตรค่าเช่าที่พักมีความเหมาะสมและรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.24$) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านสภาพการทำงาน

ด้านสภาพการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับขวัญกำลังใจ
1. ท่านทำงานภายในอาคาร และห้องทำงานที่สะดวกสบาย	3.94	0.93	มาก
2. ท่านมีอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานที่ทันสมัย	4.00	0.90	มาก
3. ท่านมีภาระงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติ	3.81	1.02	มาก
4. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นและมีข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานได้	3.61	1.11	มาก
5. ท่านมีความสุขกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน	3.63	1.15	มาก
รวม	3.80	0.74	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า พนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือท่านมีอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานที่ทันสมัย ($\bar{X} = 4.00$) รองลงมา

ทำงานภายในอาคาร และห้องทำงานที่สะดวกสบาย ($\bar{X} = 3.94$) และท่านมีภาระงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.81$) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามเพศโดยรวม

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน สายสนับสนุน	ชาย			หญิง			df	t	sig
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล			
1. ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	4.04	0.77	มาก	3.41	1.03	ปานกลาง	180	4.957	.000*
2. ด้านความพึงพอใจในการทำงาน	4.09	0.80	มาก	3.34	0.83	ปานกลาง	200	6.552	.112
3. ด้านความมั่นคงในการทำงาน	3.45	1.02	ปานกลาง	3.67	0.58	มาก	169	-1.804	.000*
4. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	3.37	1.00	ปานกลาง	3.68	0.67	มาก	185	-2.561	.000*
5. ด้านสภาพการทำงาน	3.83	0.80	มาก	3.77	0.67	มาก	200	.578	.125
โดยรวม	3.76	0.65	มาก	3.57	0.42	มาก	180	2.367*	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

จากตารางที่ 15 พบว่า พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่จำแนกตามเพศ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) ทั้งนี้เพศชายมีค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศหญิง โดยรวมมีขวัญกำลังใจที่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายได้ พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน คือด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานด้านความมั่นคงในการทำงานและด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจำแนกตามอายุ
โดยรวมและรายด้าน

ขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	ig
1. ด้านความสัมพันธ์ ในหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	14.357	3	4.786	5.502	.001*
	ภายในกลุ่ม	174.844	201	.870		
	รวม	189.201	204			
2. ด้านความพึงพอใจ ในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	15.221	3	5.074	6.773	.000*
	ภายในกลุ่ม	150.576	201	.749		
	รวม	165.797	204			
3. ด้านความมั่นคงใน การทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.586	3	.862	1.212	.307
	ภายในกลุ่ม	143.027	201	.712		
	รวม	145.613	204			
4. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	19.921	3	6.640	9.919	.000*
	ภายในกลุ่ม	134.564	201	.669		
	รวม	154.485	204			
5. ด้านสภาพการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.163	3	1.054	1.932	.126
	ภายในกลุ่ม	109.672	201	.546		
	รวม	112.835	204			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.364	3	.788	2.521	.059
	ภายในกลุ่ม	62.829	201	.313		
	รวม	65.193	204			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวน พบว่า พนักงานสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีอายุแตกต่างกันมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีขวัญ
กำลังใจไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีขวัญกำลังใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่
ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานด้านความพึงพอใจในการ
ทำงานและด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ผู้วิจัยจึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD

ตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจใน
การปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
จำแนกตามอายุ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า 30 ปี	31 - 40 ปี	41 - 50 ปี	สูงกว่า 50 ปี ขึ้นไป
		(\bar{X} =4.09)	(\bar{X} =3.78)	(\bar{X} =3.32)	(\bar{X} =3.55)
ต่ำกว่า 30 ปี	4.09	—	0.31	0.77	0.54
31 - 40 ปี	3.78	—	—	0.46	0.23
41 - 50 ปี	3.32	—	—	—	0.23
สูงกว่า 50 ปีขึ้นไป	3.55	—	—	—	—

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจใน
การปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจำแนกตามอายุ
ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานพบว่า พนักงานสายสนับสนุนมีอายุแตกต่างกันขวัญกำลังใจ
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจใน
การปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
จำแนกตามอายุ ด้านความพึงพอใจในการทำงาน

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า 30 ปี	31 - 40 ปี	41 - 50 ปี	สูงกว่า 50 ปี ขึ้นไป
		(\bar{X} =4.08)	(\bar{X} =3.75)	(\bar{X} =3.57)	(\bar{X} =3.19)
ต่ำกว่า 30 ปี	4.08	—	0.33	0.51	0.89
31 - 40 ปี	3.75	—	—	0.18	0.56
41 - 50 ปี	3.57	—	—	—	0.38
สูงกว่า 50 ปีขึ้นไป	3.19	—	—	—	—

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุ ด้านความพึงพอใจในการทำงานพบว่า พนักงานสายสนับสนุนมีอายุแตกต่างกันขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 19 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า 30 ปี	31 - 40 ปี	41 - 50 ปี	สูงกว่า 50 ปีขึ้นไป
		($\bar{X} = 3.07$)	($\bar{X} = 3.76$)	($\bar{X} = 3.78$)	($\bar{X} = 3.25$)
ต่ำกว่า 30 ปี	3.07	—	0.69	0.71	0.18
31 - 40 ปี	3.76	—	—	0.02*	0.51
41 - 50 ปี	3.78	—	—	—	0.53
สูงกว่า 50 ปีขึ้นไป	3.25	—	—	—	—

จากตารางที่ 19 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจำแนกตามอายุด้านเงินเดือนและสวัสดิการ พบว่า พนักงานสายสนับสนุนที่มีอายุแตกต่างกันมีขวัญกำลังใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ อายุ 31 - 40 ปี กับ 41 - 50 ปี

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
จำแนกตามระดับการศึกษาโดยรวมและรายด้าน

ขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงานของพนักงาน สายสนับสนุน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านความสัมพันธ์ ในหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	14.207	3	4.736	5.439	.001*
	ภายในกลุ่ม	174.994	201	.871		
	รวม	189.201	204			
2. ด้านความพึงพอใจ ในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	20.074	3	6.691	9.230	.000*
	ภายในกลุ่ม	145.723	201	.725		
	รวม	165.797	204			
3. ด้านความมั่นคงใน การทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.313	3	1.771	2.537	.058
	ภายในกลุ่ม	140.300	201	.698		
	รวม	145.613	204			
4. ด้านเงินเดือนและ สวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	26.183	3	8.728	13.673	.000*
	ภายในกลุ่ม	128.302	201	.638		
	รวม	154.485	204			
5. ด้านสภาพการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.211	3	.404	.727	.537
	ภายในกลุ่ม	111.625	201	.555		
	รวม	112.835	204			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.850	3	.617	1.956	.122
	ภายในกลุ่ม	63.344	201	.315		
	รวม	65.193	204			

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวน พบว่า พนักงานสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการ
ปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน คือ ด้าน
ความสัมพันธ์ในหน่วยงานด้านความพึงพอใจในการทำงานและด้านเงินเดือนและสวัสดิการ
ผู้วิจัยจึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีLSD

ตารางที่ 21 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจใน
การปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
		($\bar{X} = 4.08$)	($\bar{X} = 3.59$)	($\bar{X} = 3.68$)	($\bar{X} = 2.86$)
ไม่เกินปริญญาตรี	4.08	—	0.49	0.40	1.22
ปริญญาตรี	3.59	—	—	0.09	0.73
ปริญญาโท	3.68	—	—	—	0.82
ปริญญาเอก	2.86	—	—	—	—

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจใน
การปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจำแนกตามระดับ
การศึกษา ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานพบว่า พนักงานสายสนับสนุน
ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 22 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจใน
การปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านความพึงพอใจในการทำงาน

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
		($\bar{X} = 4.11$)	($\bar{X} = 3.57$)	($\bar{X} = 3.68$)	($\bar{X} = 2.51$)
ไม่เกินปริญญาตรี	4.11	—	0.54	0.43	1.60
ปริญญาตรี	3.57	—	—	0.11	1.06
ปริญญาโท	3.68	—	—	—	1.17
ปริญญาเอก	2.51	—	—	—	—

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจใน
การปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจำแนกตามระดับ

การศึกษา ด้านความพึงพอใจในการทำงานพบว่า พนักงานสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 23 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{X}=3.05$)	ปริญญาตรี ($\bar{X}=3.79$)	ปริญญาโท ($\bar{X}=3.37$)	ปริญญาเอก ($\bar{X}=3.90$)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.05	—	0.74	0.32	0.85
ปริญญาตรี	3.79	—	—	0.42	0.11
ปริญญาโท	3.37	—	—	—	0.53
ปริญญาเอก	3.90	—	—	—	—

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการพบว่า พนักงานสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุงานโดยรวมและรายด้าน

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	25.490	3	8.497	10.432	.000*
	ภายในกลุ่ม	163.711	201	.814		
	รวม	189.201	204			
2. ด้านความพึงพอใจในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	34.752	3	11.584	17.768	.000*
	ภายในกลุ่ม	131.045	201	.652		
	รวม	165.797	204			

ขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงานของ พนักงานสายสนับสนุน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
3. ด้านความมั่นคงใน การทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	6.664	3	2.221	3.213	.024*
	ภายในกลุ่ม	138.95	201	.691		
	รวม	145.613	204			
4. ด้านเงินเดือนและ สวัสดิการ	ระหว่างกลุ่ม	24.711	3	8.237	12.758	.000*
	ภายในกลุ่ม	129.775	201	.646		
	รวม	154.485	204			
5. ด้านสภาพการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.734	3	1.245	2.293	.079
	ภายในกลุ่ม	109.101	201	.543		
	รวม	112.835	204			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.934	3	.978	3.157	.026*
	ภายในกลุ่ม	62.259	201	.310		
	รวม	65.193	204			

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์แหล่งความแปรปรวนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุงานโดยรวมและรายด้าน พบว่า พนักงานสายสนับสนุนที่มีอายุงานแตกต่างกันมีขวัญกำลังใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานด้านความพึงพอใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงานและด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ผู้วิจัยจึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD

ตารางที่ 25 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุงาน โดยรวม

อายุงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 3 ปี	4 - 6 ปี	7 - 10 ปี	11 ปี ขึ้นไป
		(\bar{X} =3.76)	(\bar{X} =3.79)	(\bar{X} =3.61)	(\bar{X} =3.50)
ต่ำกว่า 3 ปี	3.76	—	0.03*	0.15	0.26
4 - 6 ปี	3.79	—	—	0.18	0.29
7 - 10 ปี	3.61	—	—	—	0.11
11 ปี ขึ้นไป	3.50	—	—	—	—

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุงาน โดยรวมพบว่า พนักงานสายสนับสนุนที่มีอายุงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นวน 1 คู่ ได้แก่ อายุงานต่ำกว่า 3 ปี กับ อายุงาน 4-6 ปี

ตารางที่ 26 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

อายุงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 3 ปี	4 - 6 ปี	7 - 10 ปี	11 ปี ขึ้นไป
		(\bar{X} =4.09)	(\bar{X} =3.99)	(\bar{X} =3.20)	(\bar{X} =3.46)
ต่ำกว่า 3 ปี	4.09	—	0.10	0.89	0.63
4 - 6 ปี	3.99	—	—	0.79	0.53
7 - 10 ปี	3.20	—	—	—	0.26
11 ปี ขึ้นไป	3.46	—	—	—	—

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 26 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจำแนกตามอายุงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานพบว่า พนักงานสายสนับสนุนที่มีอายุงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 27 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจำแนกตามอายุงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน

อายุงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 3 ปี	4 - 6 ปี	7 - 10 ปี	11 ปี ขึ้นไป
		(\bar{X} =4.09)	(\bar{X} =3.99)	(\bar{X} =3.46)	(\bar{X} =3.74)
ต่ำกว่า 3 ปี	4.09	—	0.10	0.63	0.35
4 - 6 ปี	3.99	—	—	0.53	0.25
7 - 10 ปี	3.46	—	—	—	0.28
11 ปี ขึ้นไป	3.74	—	—	—	—

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจำแนกตามอายุงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงานพบว่า พนักงานสายสนับสนุนที่มีอายุงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 28 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจำแนกตามอายุงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน

อายุงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 3 ปี	4 - 6 ปี	7 - 10 ปี	11 ปี ขึ้นไป
		(\bar{X} =3.63)	(\bar{X} =3.29)	(\bar{X} =3.85)	(\bar{X} =3.52)
ต่ำกว่า 3 ปี	3.63	—	0.34	0.22	0.11
4 - 6 ปี	3.29	—	—	0.56	0.23
7 - 10 ปี	3.85	—	—	—	0.33
11 ปี ขึ้นไป	3.52	—	—	—	—

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 28 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจำแนกตามอายุงาน ด้านความมั่นคงในการทำงานพบว่า พนักงานสายสนับสนุนที่มีอายุงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 29 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจำแนกตามอายุงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

อายุงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 3 ปี	4 - 6 ปี	7 - 10 ปี	11 ปี ขึ้นไป
		(\bar{X} =3.05)	(\bar{X} =3.86)	(\bar{X} =3.90)	(\bar{X} =3.54)
ต่ำกว่า 3 ปี	3.05	—	0.81	0.85	0.49
4 - 6 ปี	3.86	—	—	0.04*	0.32
7 - 10 ปี	3.90	—	—	—	0.36
11 ปี ขึ้นไป	3.54	—	—	—	—

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 29 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามจำแนกตามอายุงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการพบว่า พนักงานสายสนับสนุนที่มีอายุงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ อายุงาน 4-6 ปี กับอายุงาน 7-10 ปี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตารางที่ 30 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน	
1. มหาวิทยาลัยควรมีการจัด โครงการสำหรับพนักงานมีการจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อ สร้างความสามัคคีสำหรับเพื่อนร่วมงาน	10
2. ผู้บังคับบัญชาควรดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักประชาธิปไตย	7
3. ผู้บังคับบัญชาควรให้คำปรึกษาแนะนำและคอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหภายใน การปฏิบัติงาน	3
รวม	20
ด้านความพึงพอใจในการทำงาน	
1. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรมีการถ่ายทอดการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ	15
2. ควรมีแนวทางและนโยบายสำหรับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	12
3. มหาวิทยาลัยควรขบวนการขั้นตอนสำหรับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร	3
รวม	30
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	
1. มหาวิทยาลัยควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการพิจารณาความดีความชอบและ การเลื่อนระดับให้ชัดเจน	15
2. ผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานเท่าเทียมกับข้าราชการ ประเภทอื่น	10
3. มหาวิทยาลัยควรเสมอภาคในการพิจารณาแต่งตั้งโอน (ย้าย)	5
รวม	30
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	
1. ควรมีสวัสดิการสำหรับการเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลค่าเล่าเรียนบุตรค่าเช่าที่พัก สำหรับพนักงานสายสนับสนุน	20
2. มหาวิทยาลัยควรมีการงบประมาณสำหรับการให้ทุนศึกษาต่อในระดับ ปริญญาตรีและปริญญาโทให้เพียงพอต่อพนักงานสายสนับสนุน	10
3. หน่วยงานควรมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานสายสนับสนุนได้ทัศนศึกษาดูงานเป็น	

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ประจำทุกปี	5
รวม	35
ด้านสภาพการทำงาน	
1. ผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานสายสนับสนุนมีการแสดงความคิดเห็น และมีข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานได้	10
2. หน่วยงานควรมีการจัดกิจกรรมสำหรับการสร้างความสุขกับการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานของตน	3
3. ควรมีการกำหนดสำหรับภาระงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติที่ชัดเจน	2
รวม	15
รวม	130

จากตารางที่ 30 พบว่า การวิเคราะห์ความถี่ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามพบว่า ข้อเสนอแนะด้านที่มีความถี่โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (ความถี่ 35) รองลงมา ด้านความมั่นคงในการทำงาน (ความถี่ 30) ด้านความพึงพอใจในการทำงาน (ความถี่ 30) ด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (ความถี่ 20) และด้านสภาพการทำงาน (ความถี่ 15) ตามลำดับ เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

- ด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน คือ มหาวิทยาลัยควรมีการจัดโครงการสำหรับพนักงานมีการจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสามัคคีสำหรับเพื่อนร่วมงาน (ความถี่ 10) รองลงมา ผู้บังคับบัญชาควรดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักประชาธิปไตย (ความถี่ 7) และผู้บังคับบัญชาควรให้คำปรึกษาแนะนำและคอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน (ความถี่ 3)
- ด้านความพึงพอใจในการทำงาน คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรมีการถ่ายทอดการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ (ความถี่ 15) รองลงมาควรมีแนวทางและนโยบายสำหรับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (ความถี่ 12) และมหาวิทยาลัยควรขบวนการขึ้นตอนสำหรับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร (ความถี่ 3)
- ด้านความมั่นคงในการทำงาน คือ มหาวิทยาลัยควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนระดับให้ชัดเจน (ความถี่ 15) รองลงมา ผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานเท่าเทียมกับข้าราชการประเภทอื่น (ความถี่ 10) และมหาวิทยาลัยควรเสมอภาคในการพิจารณาแต่งตั้งโอน (ย้าย) (ความถี่ 5)

4. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการคือควรมีสวัสดิการสำหรับการเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลค่าเล่าเรียนบุตรค่าเช่าที่พักสำหรับพนักงานสายสนับสนุน (ความถี่20) รองลงมา มหาวิทยาลัยควรมีการงบประมาณสำหรับการให้ทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทให้เพียงพอต่อพนักงานสายสนับสนุน (ความถี่10) และหน่วยงานควรมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานสายสนับสนุนได้ทัศนศึกษาดูงานเป็นประจำทุกปี(ความถี่5)

5. ด้านสภาพการทำงานคือ ผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานสายสนับสนุนมีการแสดงความคิดเห็นและมีข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานได้ (ความถี่ 10) รองลงมา หน่วยงานควรมีการจัดกิจกรรมสำหรับการสร้างความสุขกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน (ความถี่ 3) และควรมีการกำหนดสำหรับภาระงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติให้ชัดเจน (ความถี่ 2)

สรุปได้ว่า พนักงานสายสนับสนุนมีความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงมีการสร้างสวัสดิการสำหรับพนักงานสายสนับสนุนที่สำคัญ คือ ในเรื่องของสร้างสวัสดิการสำหรับการเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลค่าเล่าเรียนบุตรค่าเช่าที่พักควรมีการงบประมาณสำหรับการให้ทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทให้เพียงพอต่อพนักงานสายสนับสนุนและควรมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานสายสนับสนุนได้ทัศนศึกษาดูงานเป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างขวัญกำลังใจสำหรับพนักงานสายสนับสนุนให้มีแรงในการขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยเป็นเลิศทางวิชาการ และการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สามารถสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปรากฏผลการวิจัย ดังนี้

1. ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมและรายด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านสภาพการทำงาน รองลงมา ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า 1) ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องและมีความเชื่อความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน รองลงมา ท่านได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถและผลงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานบุคลากรในหน่วยงานมีสัมพันธ์ภาพอันดี และบุคลากรในหน่วยงานเคารพนับถือซึ่งกันและกันไว้วางใจกัน 2) ด้านความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ ท่านได้ปฏิบัติงานตามที่ตนเองมีความถนัด รองลงมาหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงาน และงานที่ท่านปฏิบัติมักจะมีประสบความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่และเป็นที่น่าภาคภูมิใจ 3) ด้านความมั่นคงในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ งานที่ปฏิบัติถือว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติและภูมิใจ รองลงมา งานที่ปฏิบัติมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและ การกำหนดตำแหน่งเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายงานของพนักงานในแผนอัตรากำลัง 3 ปี อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 4

ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือตำแหน่งที่ท่านครองอยู่สามารถเลื่อนระดับได้สูงขึ้น รองลงมา มีความเสมอภาคในการพิจารณาแต่งตั้งโอน (ย้าย) และการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนระดับมีระบบอุปถัมภ์ (ระบบพรรคพวก)

4) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 8 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือผู้บริหารมีความเอื้ออาทรต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน รองลงมา เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้รถยนต์ของสำนักงานในการเดินทางไปติดต่อบุคลากร และเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติในปัจจุบัน ตามลำดับอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานสายสนับสนุนได้ทัศนศึกษาดูงานเป็นประจำทุกปี และการเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลค่าเล่าเรียนบุตรค่าเช่าที่พักมีความเหมาะสมและรวดเร็ว 5) ด้านสภาพการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือท่านมีอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานที่ทันสมัย รองลงมา ท่านทำงานภายในอาคาร และห้องทำงานที่สะอาดสบาย และท่านมีภาระงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติ

2. ผลการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา พบว่า พนักงานสายสนับสนุนมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.1 จำแนกตามเพศโดยรวมอยู่ในระดับมากทั้งเพศชายและเพศหญิงโดยรวมมีขวัญกำลังใจที่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงในการทำงานและด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

2.2 จำแนกตามอายุ โดยรวมและรายด้าน พบว่า พนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีขวัญกำลังใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานด้านความพึงพอใจในการทำงานและด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

2.3 จำแนกตามระดับการศึกษาโดยรวมและรายด้าน พบว่า พนักงานสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ไม่มีขวัญกำลังใจที่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน คือ

ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

2.4 จำแนกตามอายุงานโดยรวมและรายด้าน พบว่า พนักงานสายสนับสนุนที่มีอายุงานแตกต่างกันมีขวัญกำลังใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงานและด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามพบว่า พนักงานสายสนับสนุนมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ รองลงมา ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน และด้านสภาพการทำงานเมื่อพิจารณารายด้าน ดังนี้

3.1 ด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน คือ มหาวิทยาลัยควรมีการจัดโครงการสำหรับพนักงานมีการจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสามัคคีสำหรับเพื่อนร่วมงาน รองลงมา ผู้บังคับบัญชาควรดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักประชาธิปไตย และผู้บังคับบัญชาควรให้คำปรึกษาแนะนำ และคอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

3.2 ด้านความพึงพอใจในการทำงาน คือ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรมีการถ่ายทอดการปฏิบัติงานสม่ำเสมอรองลงมา ควรมีแนวทางและนโยบายสำหรับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และมหาวิทยาลัยควรหาขบวนการขั้นตอนสำหรับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

3.3 ด้านความมั่นคงในการทำงาน คือ มหาวิทยาลัยควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนระดับให้ชัดเจน รองลงมา ผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานเท่าเทียมกับข้าราชการประเภทอื่น และมหาวิทยาลัยควรเสมอภาคในการพิจารณาแต่งตั้งโอน (ย้าย)

3.4 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ คือ ควรมีสวัสดิการสำหรับการเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลค่าเล่าเรียนบุตรค่าเช่าที่พักสำหรับพนักงานสายสนับสนุน รองลงมามหาวิทยาลัยควรมีการงบประมาณสำหรับการให้ทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ให้เพียงพอต่อพนักงานสายสนับสนุน และหน่วยงานควรมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานสายสนับสนุนได้ทัศนศึกษาดูงานเป็นประจำทุกปี

3.5 ด้านสภาพการทำงาน คือ ผู้บริหารควรมีการเปิด โอกาสให้พนักงานสาย สนับสนุนมีการแสดงความคิดเห็นและมีข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานได้ รองลงมา หน่วยงานควรมีการจัดกิจกรรมสำหรับการสร้างความสุขกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานของ ตน และควรมีการกำหนดสำหรับภาระงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติให้ชัดเจน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีประเด็นสำคัญควรแก่การนำมา อภิปรายผลได้ดังนี้

สมมุติฐานข้อที่ 1 พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐาน โดยมี ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านสภาพการทำงาน รองลงมา ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารได้เร่งเห็นความสำคัญของพนักงานสายสนับสนุน ให้มีขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานในเรื่องของการปรับปรุงภูมิทัศน์ภายในสำนักงานและ มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว ด้านของการจัดอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานที่ทันสมัย อยู่เสมอ และง่ายต่อการปฏิบัติงาน เช่น การนำโปรแกรมสำเร็จรูปช่วยในการปฏิบัติงาน การ แบ่งภาระงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติงานที่ชัดเจน จึงส่งผลให้พนักงานสายสนับสนุน มีความสุขต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรนนท์ บรรจงภาค (2547 : 99) ได้ ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยแรงจูงใจภายในมากเป็นอันดับที่ 1 โดยเฉพาะ พบว่า แรงจูงใจระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ส่วนแรงจูงใจภายนอก มากเป็นอันดับที่ 2 โดยเฉพาะ พบว่า แรงจูงใจระดับมากเป็นอันดับแรก คือ ตั้งใจทำงานและ สอดคล้อง มณีรัตน์ แสงกล้า (2556 : 91) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจใน การปฏิบัติงานอย่างมี ความสุขของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจอยู่ใน

ระดับมาก ทั้ง 10 ข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ รองลงมา ความสำเร็จของงาน และการปกครองบังคับบัญชามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาตรี จักรารายณ์ (2558 : 102) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับระดับปานกลาง สำหรับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสูงที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์กร รองลงมา คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพในองค์กร

สมมุติฐานที่ 2 พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงานที่แตกต่างกันมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานสมมุติฐาน พบว่า มีขวัญกำลังใจที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมพนักงานสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ไม่มีขวัญกำลังใจที่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ความแตกต่างระหว่างเพศ อายุ และอายุงาน นั้นเป็นสิ่งที่ส่งผลให้พนักงานสายสนับสนุนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความไม่เข้าใจการสั่งการของผู้บังคับบัญชา และการรับข้อมูลข่าวสารที่ไม่ตรงกัน จึงส่งผลต่อกระทบต่อการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกันอีกทั้งในเรื่องของอายุงาน พนักงานที่มีอายุงานมากในการปฏิบัติงานค่อนข้างมีปัญหาน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจษฎา ณ ระนอง (2549 : 121) ได้ศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สาย ข และสาย ค. และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ผลการเปรียบเทียบที่จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส อายุจริงในปัจจุบัน อายุการทำงาน คณะที่สังกัด สายงาน ระดับตำแหน่ง ลักษณะตำแหน่งงาน และเงินเดือน พบว่า มีขวัญกำลังใจที่แตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี (2550 : 112) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคามการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง และเงินเดือนต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า พนักงานสายสนับสนุนมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ รองลงมา ด้านความมั่นคงในการทำงานด้านความพึงพอใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน และด้านสภาพการทำงาน พนักงานสายสนับสนุนภายในมหาวิทยาลัยมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก แต่ก็ยังต้องการให้ผู้บริหารได้มีการส่งเสริมและปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น ในเรื่องของการเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการที่ยังไม่เพียงพอต่อจำนวนพนักงาน เช่น บ้านพัก ค่าศึกษาบุตร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับเรื่องของที่พักอาศัยจึงได้มีการเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยได้ทำการก่อสร้างเพิ่มให้เพียงพอต่อการให้บริการสำหรับพนักงานสายสนับสนุนทุกคน ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถให้พนักงานได้ลดค่าใช้จ่ายได้เป็นอย่างมาก อีกทั้งในเรื่องของการสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับพนักงานสายสนับสนุนต้องการเรียนที่สูงขึ้น จนถึงในระดับปริญญาเอก เพื่อเป็นการเพิ่มให้พนักงานได้มีความรู้ และสร้างคุณภาพให้ การปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาตรี จักณารายณ์ (2558 : 102) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านคุณภาพชีวิตของบุคลากร ต้องการให้มหาวิทยาลัยมีความยุติธรรม และหลักเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีความโปร่งใส ยุติธรรม ควรมีการจัดสรรทุนสำหรับเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นด้วยความยุติธรรม ควรมีการเพิ่มสวัสดิการในเรื่องของบ้านพักสำหรับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยให้เพียงพอต่อบุคลากร และมหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้พนักงานสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อสภาคณาจารย์ และข้าราชการด้านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยควรมีการมอบรางวัลสำหรับบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้วยความขยัน หมั่นเพียร มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยการส่งเสริมการทำงาน โดยการใส่ใจในการทำงานของลูกน้องโดยไม่แบ่งชนชั้น ระหว่างสายสอนกับสายสนับสนุน ผู้บังคับบัญชาควรใส่ใจและเข้าใจในการทำงานของลูกน้องด้วยความจริงใจซึ่งไม่ใช่หวังแต่ผลประโยชน์ของตนอย่างเดียว และผู้บังคับบัญชาควรมีการระงับระอามณ์

โกรธ และอารมณ์ไม่พอใจที่รุนแรงต่อการทำงานของลูกน้อง ไม่ว่าจะด้วยวาจา หรือกิริยา
ท่าทาง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 มหาวิทยาลัยฯ ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดโครงการสำหรับพนักงาน
จัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสามัคคีสำหรับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยลดปัญหาเกี่ยวกับการ
ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

1.2 ผู้บังคับบัญชาควรมีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ กฎ
ข้อบังคับสำหรับการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ

1.3 มหาวิทยาลัยฯ ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการ กฎ กติกา สำหรับการส่งเสริมให้
พนักงานสายสนับสนุนมีการส่งตัวเองเพื่อเข้ารับการพิจารณาความคิดความชอบและการเลื่อน
ระดับขึ้นสำหรับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

1.4 มหาวิทยาลัยฯ ควรจัดสวัสดิการในเรื่องการจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลค่าเล่าเรียน
บุตรค่าเช่าที่พักให้เพียงพอต่อพนักงานสายสนับสนุน

1.5 ผู้บริหารควรมีการเปิด โอกาสให้พนักงานสายสนับสนุนกล้าคิด และแสดง
ความคิดเห็นและมีข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานได้ตามเหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในคราวต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.2 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

บรรณานุกรม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- จิรนนท์ บรรจงภาค. (2547). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันท. ภาคนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันท.
- เจษฎา ณ ระนอง. (2549). บทบาทที่คาดหวังกับบทบาทที่ปฏิบัติจริงของอาจารย์ที่ปรึกษาตาม การรับรู้ของนักศึกษาระดับปริญญาตรีคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนิดา ยอดดี. (2543). จิตวิทยาการทำงาน. กรุงเทพฯ : เอ็มพันธ์จำกัด.
- ชาติรี จักรารายณ์. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชาญณรงค์ จิตธรรมมา. (2542). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการ ตำรวจระดับชั้นประทวนฝ่ายปฏิบัติการทางเรือ กองตำรวจน้ำ. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ถ้วน โรสณา โต้ะนิเต. (2550). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์ ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ทิพย์ประภา ทองศรี. (2550). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาล ตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี. ปัญหาพิเศษ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีด.
- _____. (2541). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม.
- พนัส หันนาคินทร์. (2543). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พัชรี ศรีสังข์. (2534). สภาพปัญหาสุขภาพจิตของบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ประสานมิตร.
- พิชชาภัสส์ ธนัญจุฑานัน. (2556). การสร้างแบบวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ไพศาล วรคำ. (2555). การวิจัยทางการศึกษา. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.
- มณีรัตน์ แสงกล้า. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขของพนักงานสาย
สนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม. รศันควั้อิสระ
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- มานพ สวามีชัย. (2548). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : กราฟิการ์.
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร. กรุงเทพฯ : พิทักษ์อร.
- รายงานการประเมินตนเอง. (2556). สำนักงานมาตรฐานและประกันคุณภาพ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ละเอียด พุ่มพู่. (2552). การสอนงานบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ลัดดา แสงเมือง. (2548). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยแอร์โร่
จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก. ปัญหาพิเศษปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณชนก สุขสันติบรรยง. (2544). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง :
ศึกษานเฉพาะกรณีองค์กรบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี. สารนิพนธ์ ศิลปะศาสตร
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก.
- วิชัย นาคสิงห์. (2559). หลักการจัดการ. นนทบุรี : โรงเรียนบดินทรเดชา.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). องค์กรและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : เทคนิค 19.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- สมคิด บางโม. (2548). องค์กรและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมพงษ์ ไกรสรไขศรี. (2550). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมือง
อุตรดิตถ์. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ราชภัฏอุตรดิตถ์.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2542). การวางแผนและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสาร
ตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สุนันทา พงศ์ประเสริฐศรี. (2550). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- แสวง ศิริพัฒน์. (2544). **ขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่เลี้ยงศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดจังหวัดหนองบัวลำภู. การค้นคว้าอิสระ การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.**
- อรุณ รักธรรม. (2527). **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.**
- อัญญา สังข์สุวรรณ. (2540). **การบริหารงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : เทพรัตน์เพรส.**
- Banard, C. I. (1986). **The Function of Executive.** Cambridge: Harward University Press.
- Bergeth, R. L. (1999). "An experimental study of teacher morale in selected school district of North Dakota," **Dissertation Abstracts International.** 31 : 6293-A.
- Bruce, J. A. (1994). **Job Satisfaction of Public School Superintendent in The South Dakota.** Degree: EDD, DAI - A54/08,p26-28.
- Bruvelaitis A,L. (1993). **Machanisms of Ensuring Police Accountability in Ontario Forwards.** Than cd - rom. 32/06 University of Canada.
- Dale, Edgar. (1969). **Audio Visual Methods with Audiovisual Technology. Teaching.** New York : Macmillan.
- Dessler, Gary. (2004). **A framework for human resource management.3rded.**Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall.
- Dublin,A.J. (1984). **Foundations of Organizational Behavior : An Applied Perspective.** New Jersey : Prentice-Hall.
- Fayol, Henri. (1965). **General and industrial management.** London : Pitman.
- Fippo, E. B. (1967). **Principles of personnal Adminiltration.** Mc Graw - Hill.
- Gowin, C. B. (1999). "A study of teacher morale in Souther Illinois," **Dissertation Abstracts International.** 43 : 1336-A.
- Herzberg, F. (2002). **The Motivation to Work.** New York : John Wiley and Sons.
- Hertery, P. (2002). **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources.** 4th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Howell, V. L. (1999). "Staff morale in elementary school inflenced by principal initiated behavioral incidents," **Abstracts International.** 31 : 7488-A.
- Jeromes, S. (1972). **Basic Marketing.** 10th ed. Illinois.

Mooney, James D. and Reiley, Alan Campbell. (1939). **The principles of organization.**New York ; London : Harper and Brothers.

Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary K. (2005). **Management.**8thed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.

Stewart, R. (2003). **Leadership and organization climate.** New Jersey : McGraw-Hill.
Vroom, V.H.

Suzanne, G. A. (1997). "Study of teacher morale in Tennessee," **Dissertation Abstracts International.** 42 : 361-A.

Warner, M. (2001). **Results-Based Management : Towanda common Understanding Among Development Cooperation Agencies.** Ottawa : RBMG @ Lstar. C. A.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถาม

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

.....

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามซึ่งการตอบแบบสอบถามของท่านจะมีคุณค่าต่อการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมากอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมทั้งนี้การตอบและความคิดเห็น

ของท่านผู้ศึกษามีได้มุ่งศึกษาท่านใดท่านหนึ่ง โดยเฉพาะจึงไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่าน

2. แบบสอบถามมี 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 คำถามแบบปลายเปิดและข้อเสนอแนะของท่านจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริงมากที่สุดเพราะการศึกษาระดับปริญญาตรีและมีประโยชน์จะต้องได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตามความเป็นจริงทั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลดังกล่าวไว้เป็นความลับจึงไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามคำแนะนำ โปรดเขียนเครื่องหมาย✓ลงใน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

41 - 50 ปี

31 - 40 ปี

สูงกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. อายุงาน

 ต่ำกว่า 3 ปี 7 - 10 ปี 4-6 ปี สูงกว่า 11 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้แก่ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานด้านความพึงพอใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงานและด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

คำแนะนำ ท่านมีความเห็นต่อรายละเอียดข้างล่างที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของท่านอย่างไร โปรดเขียนเครื่องหมาย/ลงในช่องระดับความเห็นเพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อที่ใกล้เคียงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง ขวัญกำลังใจอยู่ในในการปฏิบัติงานระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ประเด็นในการวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญกำลังใจ				
		5	4	3	2	1
1	ด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ท่านได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถและผลงาน จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
2	บุคลากรในหน่วยงานมีสัมพันธภาพอันดี					
3	ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องและมีความ เชื่อความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน					
4	ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ ตนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือและศรัทธา					
5	เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือใน การปฏิบัติงาน					
6	บุคลากรในหน่วยงานเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกัน					

ข้อที่	ประเด็นในการวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญกำลังใจ				
		5	4	3	2	1
7	ผู้บังคับบัญชาดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักประชาธิปไตย					
8	ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแนะนำและคอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน					
9	มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานเป็นระยะ					
10	ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ท่านได้ปฏิบัติงานตามที่ตนเองมีความถนัด					
11	การปฏิบัติงานของท่านเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
12	ท่านมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร					
13	การดำเนินการของท่านตามนโยบายเป็นไปตามวัตถุประสงค์					
14	ท่านได้รับการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสม่ำเสมอ					
15	งานที่ท่านปฏิบัติมักจะประสบความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่และเป็นที่น่าภาคภูมิใจ					
16	ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงาน					
17	หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอและทันสมัย					
18	สถานที่ปฏิบัติงานมีความกว้างขวางเพียงพอเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน					
19	ด้านความมั่นคงในการทำงาน งานที่ปฏิบัติมีความมั่นคง					
20	งานที่ปฏิบัติมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน					
21	งานที่ปฏิบัติถือว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติและภูมิใจ					

ข้อที่	ประเด็นในการวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญกำลังใจ				
		5	4	3	2	1
22	โอกาสความก้าวหน้าของพนักงานเท่าเทียมกับข้าราชการประเภทอื่น					
23	การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนระดับมีระบบอุปถัมภ์(ระบบพรรคพวก)					
24	ตำแหน่งที่ทำงานอยู่สามารถเลื่อนระดับได้สูงขึ้น					
25	การกำหนดตำแหน่งเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายงานของพนักงานในแผนอัตรากำลัง 3ปี					
26	มีความเสมอภาคในการพิจารณาแต่งตั้ง โอน(ย้าย)					
27	ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติในปัจจุบัน					
28	ผู้บริหารมีความเอื้ออาทรต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน					
29	หน่วยงานมีเงินประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส)ประจำปีแก่ผู้ปฏิบัติงาน					
30	ให้ทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท					
31	มีการส่งเสริมสุขภาพพนักงานเช่นการตรวจสุขภาพประจำปีกิจกรรมนันทนาการและกายบริหาร					
32	เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้รถยนต์ของสำนักงานในการเดินทางไปติดต่อบุคลากร					
33	การปฏิบัติงานนอกเวลาได้รับเงินค่าตอบแทนที่เหมาะสม					
34	หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานสายสนับสนุนได้ทัศนศึกษาดูงานเป็นประจำทุกปี					
35	การเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเช่าที่พักมีความเหมาะสมและรวดเร็ว					
	ด้านสภาพการทำงาน					
36	ท่านทำงานภายในอาคาร และห้องทำงานที่สะดวกสบาย					
37	ท่านมีอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานที่ทันสมัย					

ข้อที่	ประเด็นในการวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญกำลังใจ				
		5	4	3	2	1
38	ท่านมีภาระงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติ					
39	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นและมีข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติงานได้					
40	ท่านมีความสุขกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะทางการสร้างขวัญกำลังใจ

คำชี้แจง ขอให้ท่านให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจตามที่ท่านคิดว่าเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1. ท่านมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างไรด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างไรด้านความพึงพอใจในการทำงาน

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างไรด้านความมั่นคงในการทำงาน

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างไรด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างไรด้านสภาพการทำงาน

.....

.....


.....

.....

.....



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ข

การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 1 การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวมค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ข้อ 1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 2	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 3	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 4	0	1	1	.67	ใช้ได้
ข้อ 5	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 6	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 7	1	0	1	.67	ใช้ได้
ข้อ 8	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 9	1	0	1	.67	ใช้ได้
ข้อ 10	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 11	0	1	1	.67	ใช้ได้
ข้อ 12	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 13	1	0	1	.67	ใช้ได้
ข้อ 14	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 15	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 16	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 17	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 18	1	1	0	.67	ใช้ได้
ข้อ 19	1	0	1	.67	ใช้ได้
ข้อ 20	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 21	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 22	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 23	1	0	1	.67	ใช้ได้
ข้อ 24	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 25	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 26	1	1	1	1	ใช้ได้

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวมค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ข้อ 27	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 28	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 29	0	1	1	.67	ใช้ได้
ข้อ 30	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 31	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 32	1	0	1	.67	ใช้ได้
ข้อ 33	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 34	1	0	1	.67	ใช้ได้
ข้อ 35	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 36	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 37	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 38	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 39	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อ 40	1	1	0	.67	ใช้ได้

ภาคผนวก ค
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Item-Total Statistics)

ข้อ คำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	175.4478	975.719	.777	.972
2	175.5075	977.751	.728	.973
3	175.5920	979.723	.726	.973
4	175.5025	977.751	.245	.980
5	175.5323	976.900	.762	.972
6	175.4577	975.669	.745	.972
7	175.4876	974.041	.786	.972
8	175.5174	973.221	.772	.972
9	175.5124	976.901	.724	.973
10	175.6169	977.738	.741	.972
11	175.5721	976.416	.728	.973
12	175.5672	979.777	.764	.973
13	175.6169	980.778	.744	.973
14	175.5970	982.152	.718	.973
15	175.5572	982.758	.760	.973
16	175.6866	984.736	.703	.973
17	175.5572	984.038	.695	.973
18	175.6070	971.570	.756	.972
19	175.6766	976.530	.675	.972
20	175.8010	977.330	.712	.973
21	175.7214	986.082	.614	.973
22	175.6567	984.517	.565	.973
23	175.9453	982.852	.625	.973
24	175.7662	979.570	.644	.973
25	175.8756	983.279	.592	.973
26	175.8458	980.041	.653	.973
27	175.5672	982.557	.635	.973
28	175.6816	984.258	.703	.973

ข้อ คำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
29	175.7114	984.386	.761	.973
30	175.6766	979.870	.708	.973
31	175.6766	980.610	.723	.973
32	175.7711	980.307	.679	.973
33	175.6517	974.448	.791	.972
34	175.5970	975.492	.777	.972
35	175.6766	974.860	.705	.972
36	175.6567	971.067	.799	.972
37	175.7264	974.110	.753	.972
38	175.8259	982.015	.679	.973
39	175.6716	981.542	.731	.973
40	175.5871	983.934	.749	.973

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	40

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ที่ ร.ร.ปศ. ๐๐๒๐/๒๕๕๙

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๕ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียนอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.....

ด้วย นางวราพร ลาวงศ์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๖๒๐๙๐๑๑๐ นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน ๕๐ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาค)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ ๐๐๒๑/๒๕๕๙

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๕ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ด้วย นางวราพร ลาวงค์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๒๒๐๙๐๑๑๐ นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน ๒๐๕ คน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ รศ.รพศ. ว ๐๐๓๖/๒๕๕๙

วันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ

ด้วย นางวราพร ลาวงศ์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๖๒๐๙๐๑๑๐ นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ รต.รปค. ว ๐๐๓๒/๒๕๕๘

วันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๕๘

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายอนุชา ลาวงศ์

ด้วย นางวราพร ลาวงศ์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๒๒๐๕๐๑๑๐ นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ



ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา



ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล



ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย



อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๓๒/๒๕๕๙

วันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายวินัย แสงกล้า

ด้วย นางวราพร ลาวงศ์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๒๒๐๙๐๑๑๐ นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ
- ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
 - ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 - ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
 - อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาค)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางวราพร ลาวงศ์
วันเกิด	วันที่ 19 ตุลาคม 2522
ที่อยู่ปัจจุบัน	290 หมู่ 12 ตำบลท่าสองคอน อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000
สถานที่ทำงาน	งานประชุมและพิธีการ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2544	ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต ศศ.บ. (สาขาการบริหารธุรกิจ) สถาบันราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2559	ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ร.ป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY